K. Raczkowski, Pożądany model zarządzania wiedzą w administracji celnej, [w:] K. Raczkowski, Zarządzanie wiedzą w administracji celnej w systemie bezpieczeństwa ekonomiczno-społecznego, Difin, Warszawa 2010, ss. 262-322.

Rozdział 6

Pożądany model zarządzania wiedzą w administracji celnej

6.1. Organizacja inteligentna jako przykład organizacji uczącej się i dzielącej się wiedzą

Współcześnie funkcjonuje wiele definicji odnoszących się do przedstawienia organizacji inteligentnej. Zazwyczaj określana jest poprzez posiadanie najcenniejszego produktu, tj. wiedzy, przekładających się na postać wartościowych usług[1]. Zdaniem W.M. Grudzewskiego oraz I.K. Hejduk przez ten typ należy rozumieć organizację samodoskonalącą się i uczącą się, w której ludzie niezależnie od poziomu hierarchii oraz typu społeczności (indywidualnej, zbiorowej) wciąż poszukują nowych wartości i cennej wiedzy. Jest to typ organizacji opartych o kompetencje wspomagane ciekawością poznania, zaufania oraz wspólnego działania. Pracownicy takiej organizacji wyzwalani są do samodzielnego (określonego w ramach kompetencji) działania[2].

Organizacja inteligentna stanowi sumę wiedzy, jaka dysponują poszczególni pracownicy, przy czym wiedza ta jest ciągle rozwijana i wzbogacana, a następnie udostępniana określonej jednostce organizacyjnej[3].

Organizację inteligentną charakteryzować mogą pewne typy działań, na które składają się:

a) permanentne rozwiązywanie problemów (wykorzystując filozofię, metody podnoszenia jakości, kulturę organizacyjną),
b) uczenie się na bazie zdobytych doświadczeń (dobre praktyki wywodzące się z zasady Santayany – tzn. *Ci, którzy nie potrafią zapamiętać przeszłości są skazani na jej powtarzanie)*,

---

[1] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 612.

[2] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej,* [w:] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000, s. 75–124.

[3] M. Juchnowicz, *Motywowanie pracowników w inteligentnej organizacji*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltex, Warszawa 2002, s. 62.

c) eksperymentowanie związane z przeprowadzaniem określonych procesów biznesowych, pilotażowych programów czy testowania nowej wiedzy metodą *kaizen*,
d) tworzenie szybkich kanałów wewnątrzorganizacyjnego przekazywania wiedzy – programy szkoleniowe, e-learning, treningi, elektroniczne bazy wiedzy[4].

Zasadniczo można wyróżnić sześć typów procesu nauki przez organizację, odnoszących się do odmiennych źródeł i typów wiedzy:

a) nauka przez działanie (*learning by doing*), proces wewnetrzny i związany z produkcją,
b) nauka przez używanie (*learning by using*), wew. przedsiębiorstwa i związana z wykorzystaniem sprzętu, produktów.
c) nauka oparta na postępach w nauce i rozwoju techologii (*learning from advances in science and technology*) – zewnętrzna do firm i powiązana z absorbcją i rozwojem w nauce i technologii,
d) nauka wewnątrzgałęziowa (*learning from inter-industry spillovers*), zewnętrzna do firm i odnosząca się do praktyk i działań firm konkurencyjnych,
e) nauka poprzez interakcję (*learning by interacting*), zewnętrzna do firm i skorelowana z różnymi poziomami i źródłami wiedzy, jak dostawcy, użytkownicy czy wywodząca się ze współpracy z innymi firmami na rynku,
f) nauka poprzez nowe badania (*learning by searching*) – wewnętrzna do firm i skorelowana głównie z aktywnością formalną związaną z generacją nowej wiedzy.

Oczywiście wiele z tych procesów nauki może być ściśle skorelowane i wzajemnie się uzupełniające[5]. Model organizacji uczącej się winien być budowany w oparciu o uczestnictwo wewnętrzne jak i zewnętrzne prowadzone w ramach cykli poznania, adaptacji, innowacji oraz realizacji, a odbywające się na co najmniej trzech poziomach wykonania, tj. poszukiwania wzorca, szukania obszarów wymagających zmian, wprowadzenia zmian[6]:

Jeden z najbardziej znanych i cenionych menedżerów amerykańskich w latach siedemdziesiątych XX wieku stwierdził, iż *w świecie biznesu powinieneś*

---

[4] Zob. podobne stanowisko I.K. Hejduk, *W drodze do przyszłości,* [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości. Nowe paradygmaty zarządzania europejskiego*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemyśle Orgmasz, Warszawa 2003, s. 52–53.

[5] F. Malerba, *Learning by firms and incremental technical change*, [w:] C. Antonelli (red.), *The economics of innovation*, Routledge Taylor&Francis Group, London–New York 2008, s. 195.

[6] Zob. Dążenie do budowy organizacji opartej na wiedzy można porównać do stanu poprawnie działającej organizacji inteligentnej realizującej poszczególne cele organizacyjne (opisane w tekście) i uzupełnione przenikającymi się elastycznie stylami zarządzania *kaizen*, TQM (*Total Quality Management*), KM (*Knowledge Management*), B. Kołodziejczyk, *Systemy zapewnienia jakości jako wstęp do tworzenia organizacji inteligentnych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] W.M. Grudzewski, J. Merski, *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentych*, cz. II, DrukTur, Warszawa 2004, s. 192–193.

zachęcać swoich pracowników, żeby przyczyniali się do budowania wspólnego dobra, przedstawiali własne pomysły. Nie musisz oczywiście przyjmować każdej sugestii, ale jeśli nie klepniesz faceta w ramię, mówiąc, świetny pomysł, to nigdy więcej nie przyjdzie do ciebie z kolejnym. W ten sposób dajesz ludziom do zrozumienia, że są naprawdę ważni[7]. Jest to wyraz budowania i wspierania kreatywności, popycha w kierunku organizacyjnego uczenia się i zwiększa możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej, zarówno w krótkim, jak i długim okresie.

Powyższy przykład podaje także, jak ważną rolę odgrywa menedżer (dyrektor), który dysponując odpowiednimi kwalifikacjami oraz cechami charakteru, może wzbogacać i inspirować pracę twórczą oraz dzielenie się wiedzą lub prowadzić do zobojętnienia, niechęci czy braku jakiegokolwiek zaangażowania – tak często spotykanego w administracji publicznej.

Niewątpliwie odpowiednio rozwinięta inteligencja emocjonalna składająca się ze samoświadomości, samosterowania, umiejętności socjalnych (m.in. przywódczej wizji, dbania o rozwój innych, komunikacji, współpracy zespołowej) oraz wyczulenia na ludzkie potrzeby (empatia osobowa i organizacyjna) mogą diametralnie determinować typ organizacji[8]. Czy będzie ona hierarchiczna, obojętna i bierna lub kreatywna, ucząca się i dzieląca wiedzą, a więc inteligenta (nawet bedąc hierarchicznie ukształtowaną).

W przeprowadzonych badaniach, uwzględniając specyfikę właściwości miejscowej działania (częściowo pokrywającej się z rzeczową), podzielono izby celne na jednostki graniczne UE (IC Biała Podlaska, Białystok, Przemyśl, Olsztyn) oraz pozostałe, tzw. niegraniczne (w rozumieniu wspólnej granicy zewnętrznej UE). Istotą podziału było zbadanie czy jednostki graniczne ze względu na konieczność fizycznej i bezpośredniej kontroli towarowego łańcucha dostaw w miejscu przekraczania granicy UE, tj. z Rosją, Białorusią oraz Ukrainą – posiadają odmienną (czy analogiczną) percepcję w uczeniu się i dzieleniu wiedzą w zakresie wskazanych czynników utrudnień. W badaniu nie uwzględniono Ministerstwa Finansów, jako jednostki centralnej i koordynującej – której zadania są wspólne i uwzględniają całokształt działań w obszarze celnym (rys. 6.1.).

Okazało się, iż w jednostkach wewnętrznych (w skład których wchodzą także jednostki graniczne-lotnicze, jednakże nieposiadające lądowej granicy zewnętrznej w obszarze działania) występują nieznaczne różnice odnośnie danego czynnika utrudnień w stosunku do jednostek granicznych. Zasadniczo w jed-

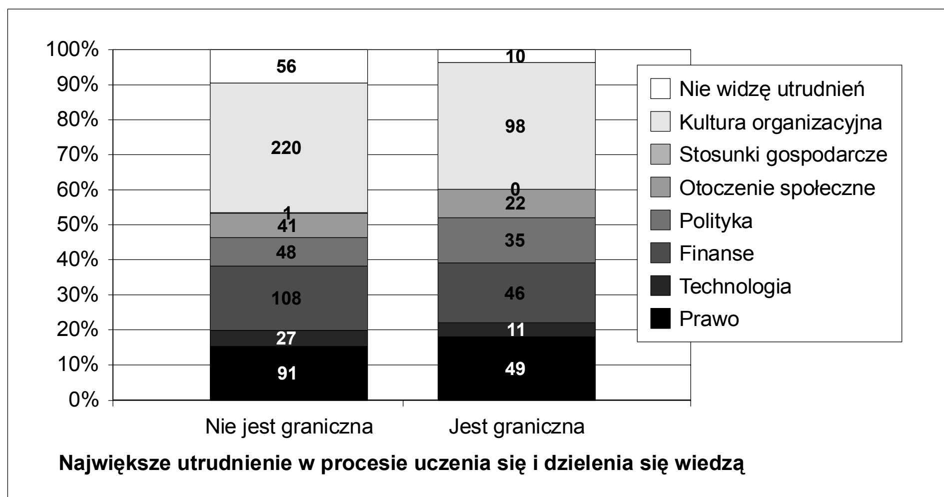
---

[7] Zob. L. Iaccocca, *Iacocca autobiografia*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2007, s. 89 oraz L. Iacocca, *Where have all the leaders gone*, Scribner, New York 2007.

[8] T. Kolasiński, *Rola i zadania menedżera w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] M.J. Stankiewicz, *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wyzwania strategiczne wobec organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 220–221.

nostkach niegranicznych wskazano kulturę organizacyjną jako większe utrudnienie w procesie uczenia się i dzielenia się wiedzą, a w jednostkach granicznych – politykę – jako cechę w większym stopniu stanowiącą utrudnienie względem jednostek wewnętrznych (niegranicznych).

Rysunek 6.1. Charakterystyka analizy związku największego utrudnienia w procesie uczenia się i dzielenia się wiedzą w jednostkach granicznych UE i pozostałych



Źródło: Opracowanie własne.

Test wykonano na 797 przypadkach wygenerowanych z uśrednionych wartości programu SPSS. Uzyskano wartość statystyki $\chi^2(6)$ równą 5,7; p = 0,463; p > 0,05. Można zatem wskazać, iż istnieje bardzo słaby związek między badanymi zmiennymi; siła tego związku wyrażona współczynnikiem kontyngencji C Pearsone'a wynosi 0,08 (a moc wyrażona współczynnikiem V Cramera jest identyczna).

Jednocześnie wykonano serię testów U Manna-Whitneya w odniesieniu do jednostek granicznych UE i innych, z których 5 okazało się w niewielkim stopniu istotne statystycznie, odnosząc się do wieku, podnoszenia kwalifikacji (jak często jest nagradzane), zarządzania wiedzą (jako obiekt zainteresowania), częstości dzielenia się wiedzą ze współpracownikami oraz wpływu otoczenia na kreatywność (tab. 6.1.).

Każda z pięciu badanych cech testu wykonana na poziomie istotności 5% wykazała, iż w jednostkach niegranicznych – względem granicznych UE, wartości są wyższe w jednostkach niegranicznych. Wynik taki może wynikać chociażby z konieczności dokonywania fizycznych kontroli granicznych i innego rozłożenia zadań z racji położenia geograficznego.

Tabela 6.1. Analiza związku zmiennej zależnej ze zmienną niezależną (czy jednostka jest graniczna) w teście U Manna-Whitneya

Analiza związku zmiennej zależnej					
Porównanie grup	**Czy otoczenie sprzyja kreatywności**	**Częstość dzielenia się wiedzą ze współpracownikami**	**Czy zarządzanie wiedzą jest obiektem zainteresowania**	**Jak często podnoszenie kwalifikacji jest nagradzane**	**Wiek**
Średnia ranga Nie jest graniczna	519	523	519	498	540
Średnia ranga Jest graniczna	467	459	468	463	422
Mann-Whitney U (tys.)	97,1	94,7	97,5	93,8	83,0
Istotność (2-stronna)	0,006**	0,000†	0,007**	0,049*	0,000†

Źródło: Opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę całokształt zaprezentowanego materiału jak i wyniki badań zasadniczych zaprezentowane w poprzednich rozdziałach, uprawnionym jest zaprezentowanie modelu funkcjonowania organizacji uczącej się (a więc inteligentnej) w oparciu o pięć dyscyplin uczenia i przy uwzględnieniu badanych zmiennych wpływających na utrudnienia uczenia się i dzielenia wiedzą w administracji celnej (rys. 6.2.).

Należy przy tym zaznaczyć, iż takie komponenty, jak: kultura organizacyjna[9], prawo, finanse oraz polityka stanowią największą determinantę zarządzania wiedzą (co wykazały rozkłady procentowe prowadzonych badań). Ponieważ kultura organizacyjna jest tym, co można kształtować wewnątrz organizacji, wpływając na postawy pracownicze, koniecznym w ramach organizacji wiedzy jest wszechstronne wpływanie na postawy pracownicze, które mogą zmienić styl i sposób komunikacji, podnosząc wartość dodaną samej organizacji. Z tego względu należy zbadać istniejące oraz określić oczekiwane zaangażowanie w odniesieniu do:

a) bezpośredniego przełożonego:
   - ocena własna 360° – sprawdzenie aktualnego stylu zarządzania przełożonego i pracowników, np.: metodą Extended Disc[10],

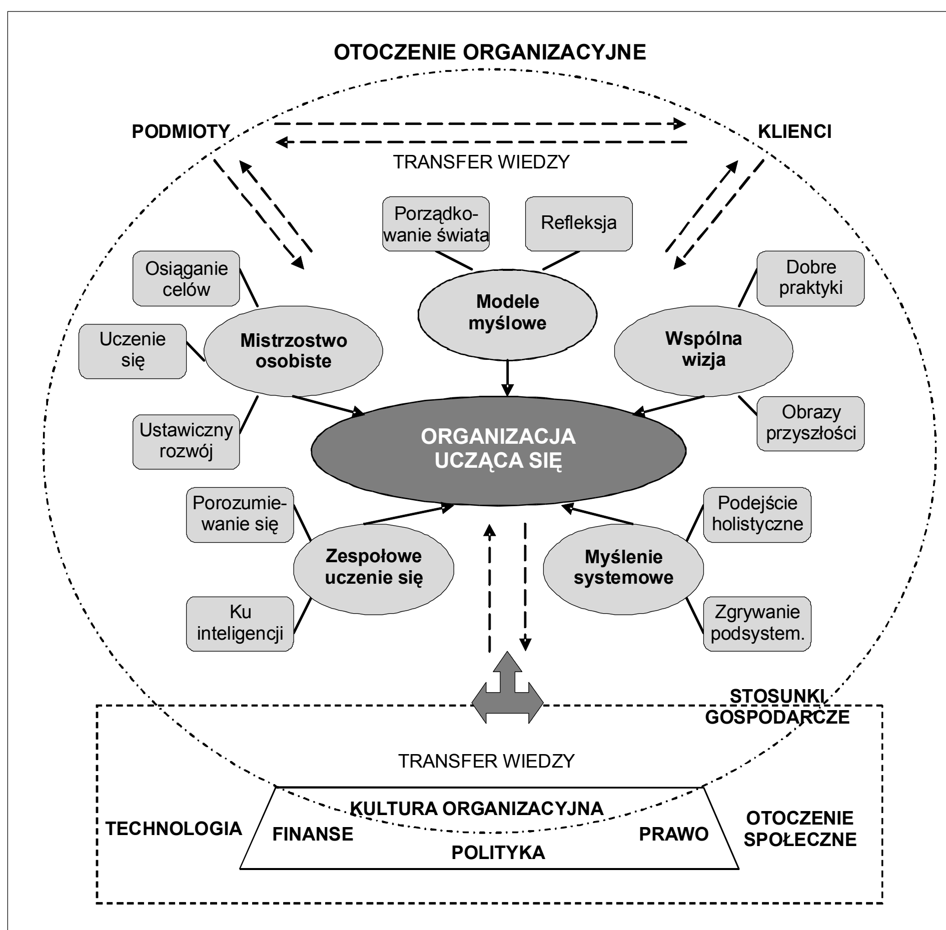
---

[9] K. Gadomska-Lila, badając zmiany kultury organizacyjnej w polskich przedsiębiorstwach, stwierdza, iż wciąż obserwuje się w zachowaniach *dziedzictwo systemu gospodarki centralnie planowanej, a z drugiej strony dynamiczny proces globalizacji…Bierność i konformizm w działaniu charakterystyczne dla poprzedniego systemu mieszają się z otwarciem na zmiany czy inicjatywą w działaniu bliskim zasadom wolnorynkowym*. Zob. K. Gadomska-Lila, *Zmiany kultury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw – wyniki badań empirycznych*, [w:] M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 48.

[10] Typologia Extended Disc stanowi prosty model identyfikacji podstawowych typów zachowań ludzkich, pozwalając zrozumieć i usprawnić relacje międzyludzkie. Model nie analizuje osobo-

– umiejętności komunikacji w zespole,
– uświadomienie roli zespołowych – przykład osobisty (również przy wykorzystaniu coachingu i szkoleń);

Rysynek 6.2. Model funkcjonowania organizacji uczącej się opartej o pięć dyscyplin uczenia się



Źródło*: Opracowanie* własne na podstawie P. Senge, A. Kleiner, Ch. Roberts, R.B. Ross, B.J. Smith, *Piąta dyscyplina, materiał dla praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.

wości, nie mierzy poziomu inteligencji i nie dokonuje klasyfikacji ludzi na złych czy dobrych. Wyróżnia cztery podstawowe style zachowań oznaczonych kolejnymi literami akronimu D, I, S, C – i umożliwiających zaprezentowanie 160 danych stylów zachowań. Metoda może być stosowana indywidualnie (np.: dając menedżerowi możliwość sprawdzenia, co motywuje podwładnych) czy zespołowo (np.: precyzując mocne i słabe strony zespołu). Zob. D. McCarthy, *Welcome to Extended Disc*, Denis McCarthy & associates, Australia 2010, s. 2–6.

b) ukierunkowanej pracy:
   – postawienie czytelnych celów i oczekiwań,
   – przydzielanie ambitnych zadań w ramach posiadanych kompetencji,
   – określanie zasobów niezbędnych do realizacji zadań,
   – konstruktywna informacja zwrotna;
c) osobistej wartości pracy:
   – weryfikacja możliwości zastąpienia sztywnych godzin czasu pracy – elastycznymi,
   – określenie szans na sukces w danym przedsięwzięciu,
   – zarządzanie talentami i rozwojem zawodowym,
   – świętowanie sukcesów w ramach proefektywnej kultury organizacyjnej;
d) harmonijnej współpracy i relacji w zespole:
   – panujący klimat,
   – komunikacja werbalna i pozawerbalna,
   – zaufanie do współpracowników i otwartość na wszelkie pomysły i inicjatywy,
   – praca projektowa i zespołowa,
   – centrum innowacji pomysłów (m.in. elektroniczna skrzynka podawcza pomysłów),
   – cykliczne spotkania z zespołem – również w ramach integracji organizacyjnej,
   – organizacyjne uczenie się w ramach koncepcji zarządzania wiedzą[11].

Niezbędnym elementem w budowaniu właściwej kultury organizacyjnej jest także budowanie zaufania do przywódców[12] – w myśl poczucia identyfikacji z jego zamiarami i celami (które wynikają ze strategii działania organizacji). Lider właśnie pełni funkcję inicjującą budowę zaufania, podejmując kluczowe decyzje w zakresie wyboru członków danego zespołu czy określeniu działań nakierowanych na budowę zaufania. Jednocześnie osoby sprawujące funkcje kierownicze mogą wzmacniać zaufanie na linii pracownik-przełożony i pracownik-pracownik, eksponując wiarygodne zachowania, jak:

a) konsekwencja w zachowaniu – związana z możliwością przewidywania zachowań, a co za tym idzie podejmowania ryzyka zawodowego lub w kontaktach interpersonalnych,
b) uczciwość zachowania – w myśl zasady: „rób jak mówisz". Zachowanie to polega na pewnej uczciwości, wyrabiając opinię o moralności i standardach.

[11] E. Banaś, A. Trutkowski, *Postawy pracownicze. Od zaangażowania do wyników*, Nowe Motywacje, Kraków–Warszawa 2010, s. 9–11.

[12] Wskazuje się, iż budowa kultury organizacyjnej jest swoistą zmianą, która wymaga m.in. przywództwa w procesie zarządzania zmianą. Zob. J. Wołejszo, *Zarządzanie zmianą w organizacji zhierarchizowanej*, [w:] W. Kieżun, L. Ciborowski, J. Wołejszo (red.), *Prakseologiczne aspekty zarządzania we współczesnych organizacjach publicznych*, AON, Warszawa 2010, s. 283 i następne.

Jeżeli co innego jest mówione, a co innego przejawia się w działaniu, to przesyłane komunikaty są niespójne i niewiarygodne,

c) dzielenie się i delegowanie kontroli – dzieląc się odpowiedzialnością decyzyjną, menedżerowie okazują zaufanie współpracownikom, a jednocześnie szacunek,
d) czytelna komunikacja – wynikająca z nieskrępowanej możliwości dzielenia się pomysłami i poglądami w danej sprawie, w warunkach konstruktywnej dyskusji, a nie zwierzchniego monologu,
e) demonstrowanie troski o innych – licząc się z potrzebami i interesami współpracowników przy jednoczesnym powstrzymaniu się od wykorzystania innych dla własnych, często prywatnych celów[13].

Zaufanie jest podstawą przywództwa, a komunikację można uznać za podstawę zaufania, w której dochodzi do wymiany danych, informacji oraz wiedzy. Jednocześnie L. Gratton oraz T. Erickson wskazują, iż komunikacja w zespołach pracowniczych wtedy jest efektywna, gdy ich wielość nie przekracza 20 osób. Jednocześnie im więcej jest w danym zespole wysoko wyspecjalizowanych ekspertów, tym łatwiej może dojść do konfliktów czy rozbieżności stanowisk[14].

L. Olive i A. Cowling dodają, iż u podstawy organizacji uczącej się jest uczenie jako wartość, świadomość oraz ciągłość procesu uczenia się, podzielność uzyskanej w wyniku uczenia wiedzy czy umiejętności[15].

Organizacja ucząca się musi również umieć powiązać autoedukację z procesami podejmowania decyzji wpływającymi bezpośrednio na kierunki działań organizacji. Jednym ze sposobów takiego wiązania jest poszukiwanie istniejących wzorców, od których można się uczyć – czyli zastosowanie metody zarządzania określanej jako benchmarking (poszukiwanie i adaptowanie najlepszych wzorców[16]). Nie zawsze jednak uda się taki wzorzec znaleźć. Często niezbędne w tym celu będzie przeprowadzenie licznych wizyt studyjnych, analiz, konsultacji, które pozwolą wyłonić najlepsze praktyki, które można zastosować w konkretnym przypadku organizacyjnym (niekoniecznie w całej organizacji). Powoduje to konieczność ciągłej eksploracji, utrzymywania kontaktów i zbierania doświadczeń, gdyż to pozwala zdobyć wiedzę o silniejszym konkurencie oraz daje możliwości jej przeniesienia i zaadaptowania. Słuszna w tym wypadku sprawdza się dawna, lecz wciąż aktualna maksyma, iż nie warto wyważać otwartych drzwi. Skoro ktoś, coś już zrobił, należy pomyśleć, jak to pozyskać i zaadaptować (nawet poprzez liczne modyfikacje i kolejne udoskonalenia – wyprzedzające konkurencję).

---

[13] Zob. opis zaufania w koncepcji zarządzania: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie, koncepcje, narzędzia, zastosowania*, Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 104–105.

[14] L. Gratton, T.J. Erickson, *What it means to work here*, Harvard Business Review, Harvard 2007, s. 103.

[15] O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 278.

[16] Zob. zastosowanie benchmarkingu w programie Customs 2013.

Cały proces benchmarkingu wymaga jednak roztropności, gdyż najpierw należy pozyskać wiedzę o tym, że ktoś, coś robi lepiej, a później użyć mądrości wyzwalającej potrzebę nauki. Efekty końcowe tego procesu pozwalają zatem nie tylko dorównać konkurencji i zniwelować poszczególne przewagi konkurencyjne, lecz także przyczynić się do zdobycia pozycji lidera w danej dziedzinie[17]. **Również *kaizen*[18] (wdrażanie nowych rozwiązań), *coaching* oraz mentoring są skutecznymi instrumentami wspomagania rozwoju organizacji wiedzy.** Biorąc jednak pod uwagę fakt, iż styl zarządzania określany jako *kaizen* przez długie lata wyznaczał sukces gospodarki w Japonii, warto przynajmniej ogólniej omówić japońskie podejście do postępu, inwestujące w załogę, a nie w innowacje (bardziej pożądane w rozwoju gospodarek dynamicznie rozwijających się). Jest ono o tyle istotne, gdyż w procesie zarządzania wiedzą wydaje się być najbardziej zaniedbywanym podejściem nie tylko w administracji celnej, lecz także w innych sektorach administracji publicznej.

Kaizen opiera się na ciągłej innowacji dokonywanej powoli, lecz systematycznie. Charakterystyczną cechą tej filozofii oraz stylu zarządzania jest fakt, iż główna siła wywodzi się z oddolnych inicjatyw poszczególnych członków organizacji, które są ulepszane (w razie konieczności) i wprowadzane w życie.

Główny propagator tej japońskiej koncepcji zarządzania – M. Imai, stwierdza, *iż kaizen jest ciągłym procesem, który dotyczy każdego, zarówno członków kierownictwa, jak i pracowników. Innowacje mogą być ryzykowne i kosztowne, czasami ich skutki będą trudne do odwrócenia. Stosując Kaizen zawsze można powrócić do starych rozwiązań bez ponoszenia wielkich kosztów, gdyż stosowanie zasad kaizen nie pociąga za sobą relatywnie wysokich kosztów*[19]. W perspektywie nowoczesnych technologii, a zwłaszcza globalnej informatyzacji, zacytowane stwierdzenie nie do końca wydaje się prawdziwe. Wiadomym jest, iż zbudowanie, wdrożenie czy modernizacja danego systemu informatycznego w danym sektorze wymaga zaangażowania poważnych nakładów finansowych, których nie można wycofać w przypadku braku zadowolenia z jego działania. Można co prawda modernizować już wykonaną pracę, lecz to także pociąga za sobą kolejne nakłady finansowe. Biorąc jednakże pod uwagę zasadnicze meritum niniejszej publikacji z punktu widzenia zarządzania wiedzą, filozofia *kaizen* może dotyczyć szczególnie zasad:
- wykorzystania sytuacji problemowych, one stwarzają możliwości (możliwości usprawnień),
- z chwilą pojawienia się problemu, spytaj pięć razy, dlaczego się pojawił,

[17] J.P. Lendzion, A. Stankiewicz-Mróz, *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, OE, Kraków 2005, s. 183.

[18] Zob. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 219.

[19] M. Imai, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 40.

– bierz pomysły od wszystkich i współpracuj z innymi,
– stale myśl nad rozwiązaniami, które można wdrożyć,
– poszukuj nowych stanów rzeczy – odrzucaj ustalony porządek,
– nie rób wymówek, że czegoś nie da się zrobić,
– kreuj proste rozwiązania (wydające się idealnymi mogą nigdy nie zostać wdrożone),
– myśl, bądź pomysłowy i używaj sprytu zamiast nakładów finansowych,
– bieżąco koryguj pomyłki[20].

Koncepcja *kaizen* wykorzystuje trzy główne techniki, na które składają się:
– standaryzacja (wyznaczenie właściwych standardów działania),
– właściwe utrzymanie stanowiska pracy (**5 S**) – Symbol 5 S nawiązuje do japońskiej terminologii pierwszych liter słów: *seiri* – **selekcja** (oddzielenie rzeczy zbędnych), *seiton* – **systematyka** (odpowiednio zorganizuj miejsce pracy), *seiso* – **sprzątanie**, *seiketsu* – **standaryzacja** (ustal i opisz standardy pracy – podstawa usprawnień), *shitsuke* – **samodyscyplina.**
– eliminacja *muda*[21] – tzw. eliminacja marnotrawstwa (nadprodukcja, braki produkcyjne, zbędne zapasy, niewłaściwe metody pracy czy wytwarzania itd.)

Postulat budowy organizacji inteligentnych, a więc opartych na wiedzy, uczących się już pod koniec XX znalazł wymierną ekspresję zarówno teoretyczną, jak i praktyczną. Wymóg tworzenia organizacji inteligentych wynika z faktu, iż organizacja, która utrwala dzisiejszy poziom wizji, sprawności i dokonań traci zdolność adaptacyjną i nie będzie zdolna do przetrwania w zmiennym jutrze, skoro zmiana jest jedynym nieodmiennym przeznaczeniem człowieka[22].

Należy zaznaczyć, co było podkreślane w niniejszym opracowaniu, iż w budowie organizacji uczącej się, niezbędne jest uwzględnienie samooceny, zdolności pracowników do wykonywania określonych (narzuconych) zadań. W tym przypadku koniecznym jest stworzenie pracownikom przez przełożonych elastycznych i jak to tylko możliwe autonomicznych oraz twórczych możliwości

---

[20] Aktiviteiten Kaizen, *Educational material for Newell Rubbermaid Poland SA*, Allibert, Słupsk 2005.

[21] Koncepcja *kaizen* wykorzystuje także eliminację nieregularności (*Mura*) i nadmiaru (*Mura*). Bazuje na zaczerpniętych z *Lean management* systemie JIT (*just in time*), doskonalonego od lat pięćdziesiątych XX wieku w firmie Toyota. Koncepcja *kaizen* wykorzystuje także pojęcie Gemba – jako podstawowe miejsce w każdej organizacji (w Służbie Celnej będzie to sala odpraw, przejście graniczne, miejsce uznane itd.). Filozofia *kaizen* zakłada dokonywanie usprawnień w miejscach podstawowych (kluczowych), a rolą kierownictwa naczelnego (szef Służby, dyrektor izby, naczelnik urzędu, naczelnicy wydziałów) jest służyć wszystkim wykonującym podstawowe zadania, gdyż to oni przyczyniają się do właściwej kontrybucji danin publicznych, dystrybucji środków UE oraz bezpieczeństwa towarowego łańcucha dostaw. Zob. J. Szreder, P. Walentynowicz, *Kaizen jako koncepcja wspomagająca strategiczny rozwój organizacji*, [w:] M.J. Stankiewicz, *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wyzwania strategiczne wobec organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 323–327.

[22] P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 71.

rozwiązania danego zadania. Wszelkie próby przywództwa dyrektywnego mogą być odebrane jako brak zaufania czy niska ocena kompetencji pracownika. Wspomniane przywództwo winno raczej wynikać z ogólnego zachęcania do pracy twórczej i służenia pomocą w pojawiających się problemach[23].

6.1.1. E-learning – nowa forma zdobywania wiedzy w organizacji inteligentnej

Zmiana organizacji pracy oraz roli informacji i wiedzy wpłynęły w istotny sposób na ewolucję podejść szkoleniowych. Coraz częściej obserwuje się, iż moduły dydaktyczne oferowane jeszcze do niedawna szerokim grupom użytkowników z odmiennych branż nie do końca się sprawdziły. Wąska specjalizacja oraz indywidualizm sytuacji problemowych sprawia, iż kadry pracownicze (zwłaszcza menadżerowie) potrzebują wiedzy konkretnej, dającej się zastosować w sytuacji problemowej. Dlatego tak popularne stało się samokształcenie, indywidualne sposoby uzupełniania wiedzy (np.: *face to face*) oraz szkolenia drogą komputerową, tzw. e-learning.

Szkolenie na odległość nie jest całkowicie nową formą nauczania i uczenia się. Już w 1728 roku w Stanach Zjednoczonych oferowano kursy korespondencyjne dla społeczeństwa[24]. W roku 1837 w Anglii przeprowadzono pierwsze kursy stenografii na odległość, w których wykorzystano przepisywanie Biblii. Piętnaście lat później Amerykanie wdrożyli kursy stenografii, a w 1837 powołali także Towarzystwo do Popierania Nauki w Domu (*The Society to Entourage Study At Home*). Zaletą i innowacyjnością jak na owe czasy było nauczanie 24 przedmiotów na grupie 1 tys. studentów korespondujących ze sobą. Polskim akcentem historycznym w rozwoju nauczania na odległość było powołanie w 1886 r. w Warszawie – Uniwersytetu Latającego, funkcjonującego pod nazwą Towarzystwa Kursów Naukowych. Z kolei w Austrii w latach dwudziestych XX wieku powołano tzw. radio edukacyjne, które znalazło szczególne formy uznania w kształceniu mieszkańców z obszarów wiejskich. W roku 1945 powstała w Stanach Zjednoczonych telewizja edukacyjna, a na świecie coraz wyraźniej dyskutowano o konieczności powoływania korespondencyjnych – otwartych uniwersytetów. Za bardziej oficjalną datę rozwoju tej formy edukacji przyjmuje się powstanie w roku 1969 w Wielkiej Brytanii uczelni opartej na infrastrukturze telekomunikacyjnej – Open University, kształcącj na poziomie akademickim[25].

---

[23] Zob. analizę przywództwa w strukturze wojskowej, J. Wołejszo, *Organizacja pracy kierownika w strukturach zhierarchiwizowanych*, AON, Warszawa 2008, s. 114–115.

[24] I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, *Edukacja w cyberprzestrzeni, paradygmaty współczesnego kształcenia na odległość*, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Stalowa Wola 2009, s. 11.

[25] M. Jabłoński, D. Kuraś, *E-learning, jako metoda wpływająca na wzrost konkurencyjności*, [w:] I.K. Hejduk (red.), *E-learning wyzwaniem przyszłości*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle Orgmasz, Warszawa 2008, s. 104.

Rozwijany tak naprawdę w ostatniej dekadzie system zdalnego nauczania (e-learning) staje się coraz bardziej popularną metodą przekazywania wiedzy na świecie. Wynika to m.in. z faktu, iż społeczeństwo XXI wieku dysponuje w coraz większym zakresie zaawansowanymi technologiami przekazywania informacji, przenikającymi w szybkim tempie do użytku masowego. Z kolei zapotrzebowanie na wiedzę staje się coraz większe, gdyż rzeczywistość zmienia się znacznie szybciej, niż można to było obserwować chociażby w poprzedniej dekadzie. E-learning pomimo opinii zarówno zwolenników, jak i przeciwników stał się faktem i z pewnością ewaluuje w najbliższych latach. Wynika to chociażby ze zdolności indywidualizacji procesu nauczania oraz rozwoju komponentów systemowych, jak dane demograficzne (m.in. dane personalne, hasło dostępu, dane kontaktowe), styl uczenia się (m.in. percepcja, przekazy werbalne, pozawerbalne, zrozumienie), zdolności (m.in. szybkość percepcji, stanu pamięci, szybkości słownej oraz stenotypingu), zainteresowań (w zakresie zarządzania lub specjalistycznej wiedzy kierunkowej), poziomu wiedzy oraz ukończonych uprzednio i obecnie kursów (ogólnych i specjalistycznych)[26].

Rynkowe firmy badawcze zauważają, iż nauczanie na odległość, tzw. e-learning, jest najszybciej rozwijającycm się sektorem branży edukacyjnej, notującym każdego roku wzrost na poziomie 10–15%[27].

Koncepcja edukacji e-larning umożliwia zatem naukę różnych studentów, często w różnych krajach czy regionach tych samych umiejętności przy zastosowaniu analogicznych narzędzi[28]. Przekazywanie wiedzy jest uzależnione od pozytywnego wyniku lekcji egzaminacyjnej przeprowadzanej przed każdą następną jednostką lekcyjną. Umożliwia to weryfikację postępów w nauce, a przy tym jest motywatorem do powtórzenia i nauczenia się przerabianego uprzednio materiału.

Zauważa się także zmianę w obszarze szkoleń grupowych powodującą ich ukierunkowania na rozwój umiejętności społecznych, sprzyjając asymilacji oraz integracji. Szkolenia tego typu umożliwiają spotkania podobnej grupy uczestników (np.: kierownicy średniego czy najwyższego szczebla organizacji), wymianę doświadczeń oraz nawiązanie znajomości, które mogą być w dalszym etapie utrzymywanie – zwłaszcza w aspekcie pozyskiwania wiedzy dziedzinowej. I. Nonaka oraz H. Takeuchi wskazują, iż szkolenia grupowe stanowią fundament procesu udostępniania wiedzy (eksternalizację) i umożliwiają jej włączenie w obręb wiedzy ukrytej (internalizację)[29].

---

[26] A. Kozierkiewicz, *Kontent and Structure of Learner Profile In an Intelligent E-learning System*, [w:] N.T. Nguyen, G. Kołaczek, B. Gabrys, *Knowledge Processing and Reasoning for Information Society*, Academic Public House Exit, Warszawa 2008, s. 106–114.

[27] Hezel Associates, *Global e-learning opportunities for US higher education*. Zob. www.hezel.com/globalreport/index.htm, 2005.

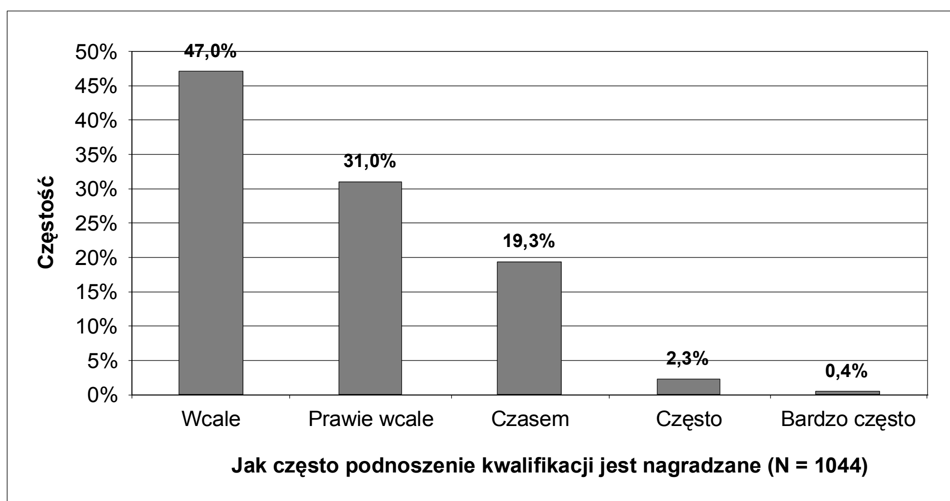
[28] E. Kukla, N.T. Ngyuen, J. Sobecki, C. Daniłowiecz, M. Lenar, *A model conception for optima scenerio determination In an intelligent learning system*, ITSE – International Journal of Interactive Technology and Smart Education 1/3, Bingley 2004, s. 171–184.

[29] I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltex, Warszawa 2000.

Jak zauważa W. Grudzewski i I. Hejduk, cały *system kształcenia jest najważniejszym, długoterminowym czynnikiem rozwoju społeczeństwa ukierunkowanego na konkurencję i innowacje. Panuje powszechne przekonanie, że w warunkach globalizacji i integracji inwestowanie w edukację i naukę staje się jedną z najważniejszych i najefektywniejszych form inwestycji*[30].

Wydaje się jednak, iż administracja celna nie uważa, aby podnoszenie kwalifikacji było nagradzane. Wskazują na to badania, gdzie respondenci, aż w 47% odpowiadają, iż podnoszenie kwalifikacji wcale nie jest nagradzane (rys. 6.3.).

Rysunek 6.3. Histogram rozkładu opinii badanych na temat nagradzania kwalifikacji w Służbie Celnej



Źródło: Opracowanie własne.

Można zatem wnioskować, iż w opinii badanych – Służba Celna nagradza i wyżej wartościuje inne cechy pracownicze, pomimo określenia w ustawie obowiązku podnoszenia kwalifikacji.

Wyniki badań są o tyle niepokojące, gdyż cały system kształcenia jest nierozerwalnie potraktowanym kompleksem informacji i wiedzy, bez którego nie można wzmacniać czy budować zachowań ukierunkowanych na organizacyjne uczenie się czy filozofię, a w konsekwencji – koncepcję zarządzania wiedzą. Dowodzą tego teorie psychologiczne odbioru informacji przez człowieka (wraz z przejawianymi bodźcami), dając podstawę nauczania programowanego oraz implikacji konstruowania subiektywnego obrazu wiedzy przez mózg.

---

[30] W. Grudzewski, I. Hejduk, *E-learning w systemie gospodarki opartej na wiedzy w Polsce*, [w:] I.K. Hejduk, J. Korczak (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy*, Politechnika Koszalińska, Koszalin 2006, s. 26.

W samym rozwoju myśli o sposobach przekazu wiedzy można wyróżnić co najmniej cztery kategorie, są to:

a) **teoria Shannona** (1940–1950) – uwzględniająca teoretyczne podstawy przekazu informacji. Amerykański inżynier i matematyk C.E. Shannon (1916–2001) przekształcając tekst w układ 0–1 (układ zero-jedynkowy) w pracy nad przepustowością linii telefonicznych, opracował podwaliny współczesnej teorii informacji;
b) **behawioryzm** (1960–1970) – rozwinięty za sprawą amerykańskiego psychologa B.F. Skinnera (1904–1990), który uważał, iż człowiek może być kierowany przez środowisko, ale środowisko jest niemal całkowicie ukształtowane przez niego. Behawioryzm nawiązuje do pasywnego uczenia się oraz nauczania programowanego, które opiera się na właściwie ułożonym programie wiążącym w sposób logiczny informacje na dany temat. Nauczanie programowane dzieli się na **liniowe**, w którym materiał jest podzielony na określone dawki informacji (wzajemnie powiązane), przy czym po wpisaniu odpowiedzi w odpowiednie kolumny, przechodzi się do następnej partii materiału, a wynik porównuje ze wzorem odpowiedzi; **rozgałęzione** (wg teorii N.A. Crowdera), w której stosuje się określone dawki informacji, a dokonanie wyboru właściwej odpowiedzi możliwe jest w oparciu o kilka wariantów. Jednocześnie uczeń może sprawdzić, dlaczego odpowiedź jest taka, a nie inna; **mieszane** – posiadające różne odmiany. Wówczas na potrzeby przekazu informacji i budowy wiedzy wykorzystano pierwsze komputery;
c) **kognitywizm** (1980–1990) – rozwinięty za sprawą szwajcarskiego psychologa i biologa J. Piageta (1896–1980), który stworzył teorię rozwoju umysłowego w ramach epistemologii genetycznej (tzw. rozwojowej teorii poznania). W tej materii kognitywizm oparty jest o aktywne myślenie i programy nauczające. Zastosowanie komputerowych programów operacyjnych;
d) **konstruktywizm** (1980–1990) – model uczenia oparty o konstruktywne tworzenie informacji. Zastosowanie zaawansowanych technologicznie programów sztucznej inteligencji w ramach inteligentych systemów nauczania (ITS)[31].

Skutecznym sposobem przekazu wiedzy są także wszelkie formy **coachingu i mentoringu.** Pierwsza z metod wiąże się z takim kierowaniem, które dostosowane jest do potrzeb rozwojowych podwładnych, a przełożony pełni rolę pomocnika i sojusznika w procesie uczenia się przez danego pracownika. Istotą tej metody jest symulacja do samodzielnego działania i kreowania pomysłów oraz ukierunkowanie na kluczowe zadania i obowiązki, istotne z punktu widzenia firmy. Coaching jest nastawiony na przyszłe efekty, dlatego trudno oczekiwać bieżących wyników ad hoc[32].

---

[31] Z. Meger, *Podstawy e-learningu. Od Shannona do konstruktywizmu*, „E-mentor" nr 4/2006.

[32] Zob. podobne stanowisko K. Perechuda, M. Sobińska (red.), *Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą*, Difin, Warszawa 2008, s. 138.

Mentoring polega na stworzeniu partnerskiej relacji między mentorem (mistrzem) a uczniem, zorientowanie na wskazanie i rozwijanie potencjału ucznia. W głównej mierze oparty jest na inspiracji, nieustannym stymulowaniu do działania (ucznia przez mentora) oraz przywództwie. Uczeń dzięki możliwości utrzymywania stałej współpracy z mistrzem (mentorem) przyswaja najlepsze wzorce, koryguje własne błędy, rozwija samoświadomość, poznając przy tym organizację, w której działa oraz otoczenie systemowe. Mentoring umożliwia szybsze niż normalnie przekazywanie wiedzy, odciąża kadrę kierowniczą głównie średniego szczebla w procesie podejmowania decyzji i przyjmowania zadań zleconych i przychodzących oraz tworzy podwaliny właściwej kultury organizacyjnej w procesie pozyskiwania, przekazywania i wykorzystania wiedzy. Umożliwia stosowanie strategii personalizacji wiedzy, dzięki kontaktom osobistym i wymianie doświadczeń, zachęcając do chęci poznania nowych rzeczy[33].

6.1.2. Zdalne platformy nauczania Światowej Organizacji Celnej

Światowa Organizacja Celna (WCO) wprowadziła e-learning w skali globalnej w 2003 roku, jako element podnoszenia jakości oraz efektywności poszczególnych 172 administracji celnych zintegrowanych w ramach organizacji. Program ten służy także integracji środowisk państwowych oraz spedycyjnych i handlowych w ramach wspólnego dzielenia się wiedzą. W 2006 roku WCO stała się członkiem *Premia Airtime Ltd.*, oferując standaryzowaną wiedzę z zakresu spraw celno-handlowych dla przedsiębiorców. Na koniec 2008 roku e-learning WCO mógł zaoferować ponad 250 godzin lekcyjnych w ramach poszczególnych modułów dla 30 tys. funkcjonariuszy i pracowników celnych spośród 130 krajów.

Zaawansowane rozwiązania systemowe pozwalają na pracę multimedialną – również w formacie 2 i 3D, oferując zaawansowaną animację oraz autorskie pliki video. Naczelną zasadą WCO e-learning jest: ***ucz się według potrzeb, niezależnie od miejsca i czego chcesz.*** Należy wspomnieć, iż zakresy przedmiotowe szkoleń, jak i same moduły (rys. 6.4.) oferowane w ramach organizacji są permanentnie udoskonalane i ubogacane poprzez systematyczny monitoring otoczenia zewnętrznego jak i wewnętrznego.

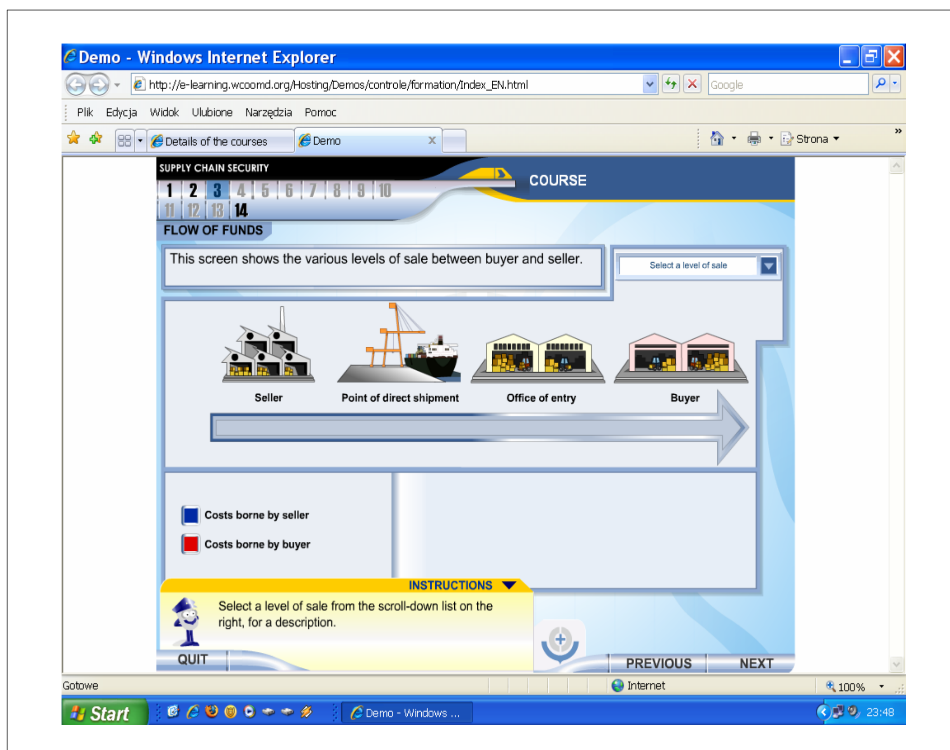
Problemem globalnym, a jednocześnie wyzwaniem dla e-learningu jest m.in. odchodzenie wykwalifikowanych pracowników na emeryturę, co powoduje obniżanie zasobów wiedzy i możliwości ich dystrybuowania w poszczególnych przedsiębiorstwach i organizacjach. Dla przykładu podawana jest Japonia, gdzie do 2015 roku około 50% obecnie czynnych zawodowo osób przejdzie na emeryturę, co wzmaga konieczność edukacji tysięcy nowych pracowników[34].

---

[33] Zob. S. Karwala, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz 2007.

[34] N. Conchin, *The World Customs Organization's e-learning program*, World Customs Jurnal, WCO, Brussels 2008, s. 93–96.

Rysunek 6.4. Przykładowa wersja demonstracyjna bezpieczeństwa towarowego łańcucha dostaw w kontroli celnej programu e-learning WCO



Źródło: World Customs Organization, Brussels 2009.

Centrum e-learningu WCO składa się z dwóch zasadniczych modułów przeznaczonych dla administracji celnej oraz przedsiębiorców:

a) dla przedsiębiorców:
- czasowe dopuszczenie towarów,
- diagnoza struktury pojemności Służby Celnej,
- bezpieczna struktura standardów AEO,
- rewizja Konwencji z Kyoto,
- ochrona praw własności intelektualnej,
- ochrona dzikiej flory i fauny przed wyginięciem (CITES),
- inspekcja kontenerów,
- towarowy łańcuch dostaw,
- model danych celnych,
- ewaluacja procedur celnych,
- ocena transferów (podatki, inne opłaty),
- reguły pochodzenia towarów,

   - system zharmonizowany,
   - zmiany w systemie zharmonizowanym HS 2007;

b) dla administracji celnej:
   - zmiany w systemie zharmonizowanym (HS),
   - ewaluacja procesów celnych,
   - cło, ochrona dzikiej flory i fauny,
   - bezpieczeństwo,
   - Konwencja Stambulska (m.in. karnet ATA, CPD),
   - kontrola celna,
   - integracja celna,
   - ocena transferów (podatki, inne opłaty),
   - reguły pochodzenia towarów,
   - karnet TIR,
   - substancje niszczące ozon.

Program e-learning WCO stwarza użytkownikowi duże możliwości w zakresie całościowego zdobywania wiedzy, m.in. poprzez:

- elastyczność – w zakresie doboru metod, form i czasu kształcenia (indywidualne, zbiorowe, 24 h na dobę),
- przyjazność użytkownika – w zakresie bezpośrednich połączeń z elektronicznym lektorem oraz centrum pomocy (przewodnik manualny na każdym etapie zdobywania wiedzy),
- stawianie wyzwań w zakresie powiększania analitycznych narzędzi zdobywania wiedzy (bogata baza danych oraz przykładów praktycznych, dostęp do pełnych materiałów treningu symulacyjnego, okresowa i jednostkowa sprawozdawczość z czynionych postępów),
- interaktywność – w zakresie łatwości i możliwości zastosowań jednoczesnych na skalę globalną (internet, intranet, zdalne konferencje),
- Aktualnie może być używany przez około 20 tys. funkcjonariuszy celnych w 120 krajach świata. Podstawowymi językami roboczymi systemu są angielski i francuski, jednakże tłumaczeń dokonuje się także na języki hiszpański, portugalski czy rosyjski.

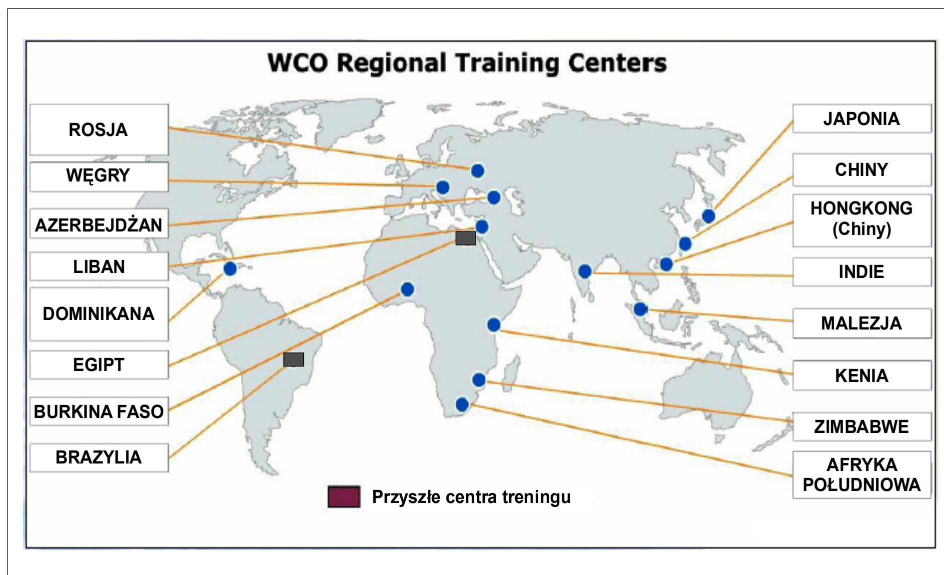
Do każdego uczestnika przypisana jest określona liczba lektorów z którymi w każdej sytuacji możliwy jest kontakt drogą elektroniczną.

Światowa Organizacja Celna, upowszechniając wiedzę zarówno wśród funkcjonariuszy celnych, jak i przedsiębiorców, utworzyła 14 Regionalnych Centrów Treningu (*Regional Training Centres* – RTCs), a dwa kolejne planowane są w Egipcie oraz Brazylii. Lokalizacja centrów oraz zakres tematyczny zarówno gromadzonej, jak i dystrybuowanej wiedzy jest wprost zależny od inicjatyw lokalnych związanych ze specyfiką regionu oraz skalą zagrożeń (rys. 6.5.).

WCO wspiera lokalne działania w tej materii, kształcąc certyfikowanych trenerów oraz prowadząc cykliczne seminaria tematyczne. W roku 2008 liczba akre-

dytowanych trenerów WCO wynosiła 57 osób wyspecjalizowanych w arkanach systemu zharmonizowanego (*Harmonized System* – HS)[35], ewaluacji, reguł pochodzenia czy ochrony praw własności intelektualnej.

Rysunek 6.5. Regionalne Centra Treningu Światowej Organizacji Celnej



Źródło: Opracowanie własne.

6.1.3. Nowoczesne standardy kształcenia kadr zarządzania programu PICARD

Światowa Organizacja Celna, dostrzegając dynamiczne zmiany zachodzące w globalnym świecie, które w sposób bezpośredni stanowiły o wypełnianiu zadań w obszarze celnym, zauważyła, iż system szkolenia i doskonalenia pracowników oraz funkcjonariuszy w poszczególnych krajach jest często różny i niestandaryzowany międzynarodowo. Z tego względu, począwszy od 2005 roku, rozpoczęto przeprowadzać szereg spotkań i konferencji z przedstawicielami środowisk naukowych w celu wypracowania ram wzajemnej współpracy, zawiązując partnerstwo badawczo-rozwojowe w obszarze celnym (*Partnership in Customs Acade-*

[35] System zharmonizowany (HS) dot. oznaczania i kodowania towarów. Został opracowany przez Światową Organizację Celną w celu wyznaczania standardów, według których dokonywana jest klasyfikacja taryfowa towarów, stanowiąc podstawę dla systemu Nomenklatury Scalonej (*Combined Nomenclature* – CN) stosowanej w Taryfie Celnej Unii Europejskiej. Wszelkie zmiany w HS przekładają się zwłaszcza na obrót z krajami spoza UE (również z krajami UE – obowiązek składania deklaracji Intrastat). Zob. L. Tempier, *Harmonized System*, WCO, Brussels 2008, s. 30.

mic Research and Development – PICARD). Już w 2005 roku powołano Międzynarodową Sieć Uniwersytetów Celnych (*International Network of Customs Universities* – INCU) pod egidą Światowej Organizacji Celnej.

W roku 2006 odbyła się w Brukseli pierwsza konferencja PICARD, inicjując kolejne odwywające sie nieprzerwanie każdego roku[36]. W czasie drugiej konferencji w roku 2007 opracowano profesjonalne standardy kształcenia menedżerów/liderów celnych zarówno na szczeblu strategicznym, jak i operacyjnym. W dokumencie określono definicje poszczególnych menedżerów/liderów, profile osobowe oraz wymagania w zakresie wiedzy, umiejętności i zachowań niezbędnych w pełnieniu określonej funkcji kierowniczej (tab 6.2., tab. 6.3.).

Tabela 6.2. Profesjonalne standardy rozwoju zarządzania strategicznych liderów/menedżerów w administracji celnej

Lp.	Wymagania w zakresie wiedzy	Wymagania w zakresie umiejętności	Dodatkowe wymagania dotyczące zachowań
1	**Polityka krajowa i międzynarodowa** (Kandydat wykaże się rozumieniem ogólnej polityki rządów w zakresie gospodarki oraz trendów w obszarze polityki społecznej, ich międzynarodowych oraz regionalnych zobowiązań i priorytetów).	**Przywództwo** (Umiejętność przekazywania zrozumiałych wytycznych dla środowiska biznesowego na wszystkich szczeblach. Przyswajanie i krytycznie analizowanie zawiłych informacji, a następnie formułowanie wniosków i ich zrozumiałe wykorzystanie oraz rozpowszechnianie).	**Rola modeli** (Ukazywanie zachowań, które odzwierciedlają kulturową specyfikę oraz pożądane funkcjonowanie organizacji).
2	**Rola Służby Celnej w rządzie i jej współdziałanie z innymi organami administracji rządowej** (Rozumienie roli Służb Celnych w procesie wprowadzania polityki rządowej i głównych zadań).	**Zdolności do motywacji** (Umiejętność działania i komunikowania w sposób, który stymuluje do uczestnictwa oraz zaangażowania się innych osób w pożądanym kierunku).	**Etyka** (W zakresie wysokich wartości związanych z integracją i dobrym rządzeniem).
3	**Działalność Służby Celnej** (Rozumienie złożonej funkcji służb celnych jako instytucji upoważnionej do tworzenia i wprowadzania polityki – ekonomicznej i fiskalnej, zarządzania handlem, ochrony społeczeństwa, polityki międzynarodowej/regionalnej, zgodnego zarządzania).	**Wizjonerstwo** (Umiejętność przyswajania i krytycznego analizowania zawiłych informacji, kształtowania wyraźnych poglądów dotyczących wymagań oraz przedstawienia ich w sposób czytelny i precyzyjny na wszystkich poziomach od rządu do kadry operacyjnej).	Empatia, świadomość oraz obiektywizm

[36] Konferencje PICARD zorganizowano do tej pory w Brukseli (2006, 2007), Szanghaju (2008), Kostaryce (2009), a kolejna odbędzie się w 2010 r. w Zjednoczonych Emiratach Arabskich.

Lp.	Wymagania w zakresie wiedzy	Wymagania w zakresie umiejętności	Dodatkowe wymagania dotyczące zachowań
4	**Aspekty sądowe i prawne w kontekście Służby Celnej** (Rozumienie działania międzynarodowego oraz krajowego systemu sądowego i procesu legislacyjnego. Różnice między podstawowym i drugorzędnym procesem legislacyjnym właściwym dla danego kraju, a także legislacyjnym procesem przygotowywania jak i uchwalania aktów normatywnych).	**Inspiracja** (Umiejętność mobilizowania innych do analizowania swoich własnych umiejętności, mając na względzie interes pracownika jak i rozwój całej organizacji).	**Zaufanie** (Komunikacja na wszystkich poziomach w sposób potwierdzający zaufanie do organizacji oraz gotowość do wywiązania się z zobowiązań wobec rządu jak i społeczeństwa).
5	**Mikro- i makroekonomia** (Ogólne zrozumienie mikro- i makroekonomii)	**Ocena intelektu** (Umiejętność zbierania oraz przyswajania informacji z wielu różnorodnych źródeł w celu podjęcia strategicznej analizy i dostarczenia właściwych informacji, które będą miały wpływ na zarządzanie oraz funkcjonowanie służb celnych).	**Motywacja** (tworzenie warunków do kreatywnego myślenia w pracy).
6	**Planowanie strategiczne** (Krytyczne rozumienie wewnętrznego i zewnętrznego środowiska).	**Zdolności analityczne** (Umiejętność rozpoznawania faktów pochodzących z różnorodnych źródeł, a dotyczących służb celnych).	**Orientacja na klienta** (skupienie uwagi na ułatwieniach publicznych i handlowych).
7	**Rozwój i wdrażanie polityki celnej** (Rozumienie wymagań wewnętrznej polityki celnej oraz procedur związanych z tworzeniem i wdrażaniem tej polityki).	**Podejmowanie decyzji** (Umiejętność wykorzystywania informacji, oceny ryzyka, zachowania równowagi w stosunku do wymagań środowiska biznesowego, wyznaczania kierunku oraz stworzenie wyraźnych celów, które najlepiej zaspokoją potrzeby środowiska biznesowego).	–
8	**Zarządzanie finansowe** (Dokładne rozumienie zasad zdobywania oraz przydzielania zasobów finansowych, technicznych i ludzkich przez rząd w celu skutecznego realizowania celów służb celnych).	**Rozwiązywanie problemów** (indywidualnie lub w pracy zespołowej).	–
9	**Zarządzanie kapitałem intelektualnym/zasobami ludzkimi** (Rozumienie strategii).	**Komunikacja** (czytelne wyjaśnianie, aktywne słuchanie na wszystkich stopnia zaangażowania).	–

Lp.	Wymagania w zakresie wiedzy	Wymagania w zakresie umiejętności	Dodatkowe wymagania dotyczące zachowań
10	**Zarządzanie ryzykiem** (Rozumienie kontekstu, w którym należy zarządzać ryzykiem, biorąc pod uwagę informacje, inteligencję, wymagania strukturalne oraz systemowe dla skutecznego systemu zarządzania ryzykiem, który posiada element prewencyjny jak i element nakierowany na cel).	**Zdolność samooceny** (Umiejętność analitycznej oceny własnej pracy).	–
11	**Zarządzanie informacją i wiedzą** (Identyfikacja źródła pochodzenia informacji. Rozumienie informacji oraz systemów niezbędnych do zarządzania oraz informowania (raportowania) na temat działania służb celnych oraz dla utrzymania wiedzy korporacyjnej).	**Zdolności polityczne** (Rozumienie potrzeb kluczowych graczy w organizacji jak i poza nią).	–
12	**Międzynarodowy łańcuch dostaw** (Rozumienie mechanizmów skutecznego działania międzynarodowego łańcucha dostaw oraz roli służb celnych w tym procesie).	**Stworzenie sieci relacji w ramach organizacji jak i poza organizacją** (Umiejętność utrzymania efektywnych relacji osobistych, które ułatwiają komunikację w ramach struktur organizacji jak i poza nią).	–
13	**Praktyki handlowe** (Rozumienie mechanizmów skutecznego działania środowiska handlowego w kraju jak i za granicą, potrzeb poszczególnych jej członków oraz możliwości, jakie ono stwarza dla utrzymania skutecznej kontroli).	**Zdolności negocjacyjne** (z rządem, udziałowcami, negocjacje handlowe, negocjacje ze związkami zawodowymi).	–
14	**Nowoczesne technologie dostępu dla administracji celnych i przedsiębiorców** (Rozumienie zalet wykorzystania technologii komputerowych).	**Zdolności redaktorskie** (Umiejętność formułowania pisemnych wypowiedzi, które realizują swój cel, spełniają potrzeby czytelników przedstawiają informacje, zagadnienia oraz wnioski w sposób logiczny).	–
15	**Relacje i komunikacja publiczna** (Rozumienie kluczowej roli oraz technik komunikacji w funkcjonowaniu nowoczesnego aparatu celnego. Elementy te przyczyniają się do tworzenia ujednoliconej kultury,	**Zarządzanie zmianą** (reforma celna oraz modernizacja, należyta kontrola, wprowadzenie zmian wypracowanych wewnątrz organizacji).	–

Lp.	Wymagania w zakresie wiedzy	Wymagania w zakresie umiejętności	Dodatkowe wymagania dotyczące zachowań
	wykazania przejrzystości; kształcenie handlu oraz informowania rządu jak i społeczeństwa w tym zakresie).		
16	**Zasady etyki, dobrego rządzenia i spójności** (Rozumienie, wykorzystanie oraz przekazywanie zasad, które wspierają właściwe rządzenie).	**Zarządzanie projektami** (Umiejętność zbadania pewnej liczby projektów w celu stwierdzenia zbieżnych obszarów w zakresie rozwiązywania konfliktów i przejścia do strategicznego programu; zmiana lub wstrzymanie projektów, które nie spełniają wymagań środowiska biznesowego).	–
17	**Zarządzanie klientami** (Segmentacja, satysfakcja, dialog z klientami administracji).	**Podstawowe umiejętności komputerowe** (Umiejętność obsługi komputera i znajomość oprogramowania oraz pełna świadomość w tym zakresie).	–
18	–	**Metodologia badań, struktura i interpretacja** (Świadomość metodologii badań).	–
19	–	**Kreatywność** (Umiejętność rozpoznawania talentów, poszukiwanie granic wiedzy, ustalenie poziomu tolerancji, identyfikowanie ograniczeń oraz kryteriów dla kreatywnego myślenia).	–

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Professional Standards, PICARD WCO, Brussels 2008.

Tabela 6.3. Profesjonalne standardy rozwoju zarządzania operacyjnych liderów/menedżerów w administracji celnej

Lp.	Wymagania w zakresie wiedzy	Wymagania w zakresie umiejętności	Dodatkowe wymagania dotyczące zachowań
1	Współpraca z innymi organizacjami rządowymi	Przywództwo	Rola modeli
2	Rola Służby Celnej i jej głównych partnerów	Motywacja	Etyka
3	Wiedza z zakresu administracji	Inspiracja	Empatia, świadomość i obiektywizm

Lp.	Wymagania w zakresie wiedzy	Wymagania w zakresie umiejętności	Dodatkowe wymagania dotyczące zachowań
4	Rola i odpowiedzialność kadry zarządzającej w obrębie administracji celnej	Zbieranie i wykorzystanie informacji	Zaufanie
5	Planowanie budżetowe i zasoby ludzkie	Zdolności analityczne	Motywacja
6	Zarządzanie informacją	Podejmowanie decyzji	Orientacja na klienta
7	Technologie informacyjne i komunikacyjne	Rozwiązywanie problemów	–
8	Działalność Służby Celnej	Komunikacja – przekazywanie informacji i poglądów	–
9	System prawny i sądowy	Umiejętności społeczne niezbędne do współpracy	–
10	Mikroekonomia	Zdolność samooceny	–
11	Zarządzanie finansami oraz zasobami ludzkimi	Zdolności redaktorskie	–
12	Zarządzanie ryzykiem	Funkcjonalne umiejętności komputerowe	–
13	Międzynarodowy łańcuch dostaw	Zapewnienie integralności działania wynikającej z przepisów	–
14	Relacje oraz komunikacja publiczna	Zarządzanie czasem	–
15	Zasady etyki, dobrego rządzenia i usług	Zarządzanie zmianą (reforma celna, modernizacja, kontrola zarządzania, wprowadzenie zmian wypracowanych wewnątrz organizacji).	–
16	Wiedza informatyczna i techniczna w danej specjalizacji	Sposoby radzenie ze stresem	–
17	–	Zarządzanie w zakresie wzrostu wydajności	–
18	–	Zarządzanie personelem	–
19	–	Właściwe umiejętności językowe i techniczne	–
20	–	Powstrzymywanie i rozładowywanie konfliktów	–

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Professional Standards, PICARD WCO, Brussels 2008.

Charakterystyczną cechą wypracowanych standardów jest fakt, iż określają kryteria nie tylko dla kadry kierowniczej (średniego i wyższego szczebla) administracji celnej, lecz także pozwalają na przyszłościową rekomendację poszczególnym jednostkom naukowym krajów skupionych w ramach WCO – profesjo-

nalnych i autoryzowanych standardów kształcenia studentów na studiach licencjackich i magisterskich.

Dotychczas porozumienia w zakresie współpracy akademickiej w szeroko definiowanym obszarze celnym pomiędzy WCO a środowiskiem uniwersyteckim podpisały następujące uczelnie:

a. Leeds Metropolitan University (Anglia)
b. Riga Technical University (Łotwa),
c. University of Canverra, Centre for Customs&Excise Studies (Australia),
d. University „Ss. Cyril and Methodius" The Faculty of Economics (Jugosławia),
e. University of Le Havre (Francja),
f. University of Muenster (Niemcy),
g. Zayed University (Zjednoczone Emiraty Arabskie)[37].

Należy dodać, iż Polska już na początku bieżącego stulecia podejmowała liczne wysiłki zmierzające do zacieśnienia współpracy pomiędzy środowiskiem akademickim a administracją celną. Wymiernym tego przykładem była zorganizowana w 2002 roku przez Wyższą Szkołę Ekonomiczną w Warszawie oraz będący w likwidacji Główny Urząd Ceł konferencja pt. *Kształcenie funkcjonariuszy celnych i specjalistów celnych*.

Poszczególni paneliści konferencji przedstawiali interesujące i specjalistyczne referaty, wskazując w dużej mierze na kompetencje funkcjonariuszy celnych[38], umiejętności przekładania języka prawa podatkowego i celnego na język zrozumiały dla przedsiębiorcy i studenta, metodykę wykładania przedmiotów celnych czy rolę samokształcenia w procesie dydaktycznym. Z tego względu owocnymi można uznać słowa podsumowujące głównego inicjatora konferencji W. Czyżowicza, iż „konferencja okazała się dobrą okazją do przekazania wzajemnej wiedzy o celach, metodach i formach, a także o programach kształcenia specjalistów obsługi celnej i funkcjonariuszy służby celnej, wskazała na podobieństwa i różnice programowe, zarysowała nowy model absolwenta studiów stacjonarnych i magisterskich, specjalistów od obsługi celnej oraz nowy model kształcenia funkcjonariuszy celnych, przygotowanych do działania na jednolitym rynku europejskim"[39].

6.1.4. Szkoleniowy portal służb podatkowych i celnych – TACTIC

Coraz większa integracja w ramach Wspólnoty Europejskiej, związana także z przewidywanym w najbliższej przyszłości włączeniem nowych państw człon-

[37] Professional Standards PICARD, WCO, Brussels 2008.

[38] Zob. B. Górnik, *Kompetencje funkcjonariuszy celnych jako potencjał do osiągania celów strategicznych związanych z akcesem Polski do Unii Europejskiej*, [w:] W. Czyżowicz (red.), *Kształcenie funkcjonariuszy i specjalistów celnych. Wybrane zagadnienia,* Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2002, s. 29 i nast.

[39] W. Czyżowicz (red.), *Kształcenie funkcjonariuszy i specjalistów celnych. Wybrane zagadnienia,* Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2002, s. 201.

kowskich w struktury UE, spowodowała konieczność zacieśniania współpracy w coraz większym środowisku. Komisja Europejska wytyczyła kierunki działań w ramach współpracy w środowisku pracy na najbliższą przyszłość (2020 rok), która ma wspomóc ludzi w ich indywidualnej jak i zespołowej działalności. Najlepszym przesłaniem inicjatywy jest zgodne przyjęcie, iż: *dobrobyt i konkurencyjność europejskich organizacji, firm jak i społeczeństwa zależy w dużym stopniu od sposobu, w jakim są w stanie zareagować elastycznie i aktywnie w stale zmieniającym się środowisku. Możliwość współpracy w czasie i przestrzeni, w ramach i pomiędzy organizacjami i społeczności, jest niezbędna do osiągnięcia tej elastyczności poprzez jak najlepsze wykorzystanie dostępnej wiedzy i kompetencji*[40].

Z tego m.in. względu Dyrekcja Generalna ds. Podatków i Unii Celnej Komisji Europejskiej (DG Taxud), dostrzegając potrzebę stworzenia środowiska współpracy ekspertów i praktyków zajmujących się sferą podatkową, zainicjowała i objęła nadzorem stworzenie szkoleniowego portalu służb podatkowych i celnych – TACTIC. Wszak dochody budżetu UE są generowane przez wszystkie kraje członkowskie, a te z kolei muszą zapewnić efektywny, a jednocześnie nowoczesny i przyjazny proces kontrybucji danin publicznych. Wiedza, jak to robić, stanowi szczególnie cenne aktywa niematerialne, które mają bezpośrednie implikacje materialne poszczególnych budżetów narodowych.

Generalnie portal TACITC został wdrożony we wszystkich krajach członkowskich UE oraz krajach kandydujących w styczniu 2010 roku. Portal nie jest publicznie dostępny, a jedynie dla pracowników administracji celnych oraz podatkowych, urzędników europejskich, ekspertów zewnętrznych czy reprezentantów krajów członkowskich w zakresie handlu na poziomie UE. Przyszli użytkownicy muszą zostać autoryzowani w krajowym punkcie obsługi portalu, gdzie uzyskają login oraz hasło dostępu[41].

Założeniem portalu TACTIC jest, iż użytkownicy (najczęściej zajmujący się szkoleniem) będą mogli znaleźć i podzielić się wszystkimi informacjami na temat procesu edukacyjno-szkoleniowego w danym kraju członkowskim UE. Z tego względu portal został wyposażony w 15 kluczowych obszarów tematycznych (rys. 6.6.), które mają dodatkowo umożliwić nawiązanie nowych kontaktów, wymianę doświadczeń w zakresie szeroko definiowanego procesu szkoleniowego (partycypując w grupach eksperckich); wskazać bazę ośrodków szkoleniowych, system szkoleń obowiązujący w danym kraju, szkolenia zaplanowane do realizacji w ramach danego kraju bądź Komisji Europejskiej.

Portal TACTIC umożliwi w latach 2011–2012 dostęp dla blisko 1860 użytkowników z 27 państw UE oraz krajów kandydujących: 50 użytkowników

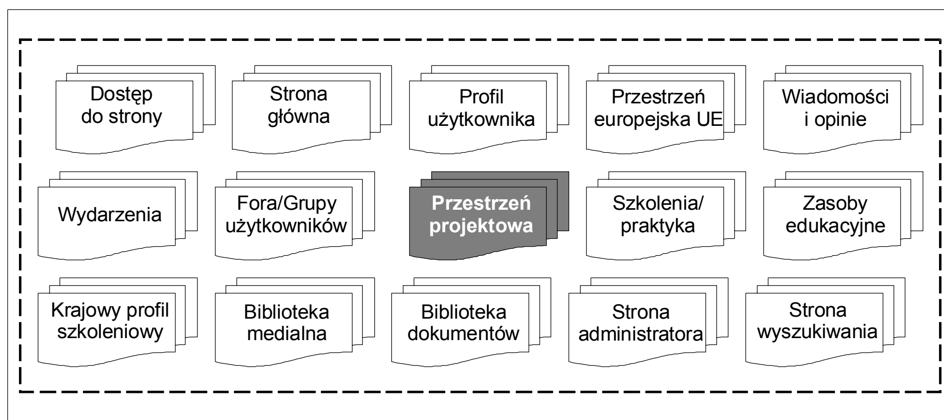
---

[40] New Collaboraiton Working Environments 2020. Report on industry-led FP7 consultations and 3rd Report of the Experts Group on Collaboration@Work, EU Information Society and Media Directorate, Bruksela 2006.

[41] TACTIC Website Functional Specification (v3), DG Taxud, Bruksela 21/09/2009.

z Dyrekcji Generalnej ds. Ceł i Podatków Komisji Europejskiej, 250 głównych użytkowników (koordynatorów krajowych programu), 1500 osób odpowiedzialnych za szkolenia (instruktorów, wykładowców) oraz 60 użytkowników zewnętrznych (m.in. innych urzędników Komisji Europejskiej, ekspertów)[42].

Rysunek 6.6. Kluczowe obszary tematyczne portalu TACTIC



Źródło: Opracowanie własne.

Przy założeniu, iż codziennie portal będzie wykorzystywany przez znaczną grupę uzytkownikow, można przypuszczać, że będzie to kolejne forum dzielenia sie czy wykorzystania wiedzy.

6.1.5. Atena – nowoczesny system e-learningowy w obszarze wiedzy polskiej administracji celnej

Przejęcie nowych zadań, które wymuszały potrzebę transformacji i modernizacji Służby Celnej, zwłaszcza w kontekście wzbogacenia zasobów wiedzy i umiejętnego jej dystrybuowania, spowodowały konieczność wzmocnienia narzędzi jak i procesu szkoleniowego. Dzięki pozyskaniu pomocy eksperckiej państw UE oraz środków finansowych w ramach programu PHARE 2001 uruchomiono projekt wdrożenia Systemu Zdalnego Nauczania – Atena. Nazwa projektu była nieprzypadkowa, gdyż Atena w starożytnej Grecji była uznawana za boginię m.in. mądrości i sztuki. Zatem nazwa związana jest ściśle z budowaniem wiedzy czy kompetencji w środowisku elektronicznym.

---

[42] Liczba docelowych użytkowników portalu jest wciąż elastycznie zmieniana i w różnych dokumentach istnieją minimalne różnice. Zob. *TACTIC Website Functional Specification*, op. cit., s. 21 oraz ToR specific information, Annex 2 of the terms of reference – ToR, TAXUD, Bruksela 2010/AO-03, s. 9.

Prace wdrożeniowe rozpoczęto w połowie roku 2004, a ich zakres obejmował zarówno budowę platformy dla szkoleń elektronicznych, jak i przygotowanie kompletu szkoleń dedykowanych z tematyki celnej, kursów językowych oraz z obsługi aplikacji komputerowych. Projekt współtworzyli eksperci Służby Celnej w ścisłej współpracy z przedstawicielami i ekspertami rozwiązań e-learningowych z firmy Computerland SA. Dzięki takiej kooperacji możliwe było stworzenie w niespełna osiem miesięcy pierwszego e-learningu w polskiej administracji państwowej i jednego z najnowocześniejszych rozwiązań zdalnego nauczania użytkowanych przez inne służby partnerskie państw Unii Europejskiej. Sam projekt zawiera ponad sto lekcji szkoleń asynchronicznych (które na bieżąco są rozbudowywane), składających się z 3 tys. ekranów. Zastosowane rozwiązania bazują zarówno na kolejnych modułach szkoleniowych (np: pięć modułów z obsługi zgłoszeń celnych CELINA) czy klas wirtualnych, użytych np: w systemie finansowo-księgowym ZEFIR.

Gros szkoleń zawartych w systemie nawiązuje do najważniejszych zadań Służby Celnej, np.: Wspólnej Polityki Rolnej (WPR), zwalczania przestępczości (zwłaszcza w obszarze środków odurzających i substancji psychotropowych), ograniczeń pozataryfowych czy ochrony praw własności intelektualnej. Dzięki zastosowaniu zmiennych metod samosprawdzenia i samokontroli, słowników i leksykonów pojęć oraz zbiorów aktów prawnych system w sposób komplementarny, a nie jedynie podający, umożliwia zarówno zarządzanie wiedzą ze strony administratora, jak i zarządzanie procesem uczenia ze strony kursanta.

Również zastosowanie technik multimedialnych w rzeczywistym przekazie obrazu czy dźwięku pomiędzy lektorem a słuchaczem, lektorem a słuchaczami czy słuchaczami a słuchaczami pozwala zwiększać wymiernie efektywność kursu. To z kolei powoduje zwiększenie zdolności organizacji do samouczenia się, podnoszenia kwalifikacji, a tym samym do budowy organizacji opartej na wiedzy, a więc inteligentnej.

Aktualnie polska administracja celna dysponuje 35 modułami kursów, które zaprezentowano w tabeli 6.4.

Tabela 6.4. Zestawienie kursów e-learningowych oraz ich wykorzystania w administracji celnej w latach 2005–2008

Lp.	Nazwa kursu	Szacowany czas nauki (godz.)	Liczba kursów w latach 2005–2008
1	M01 – System prawa wspólnotowego	04:00	391
2	**M02 – Nadawanie towarom przeznaczenia celnego**	**04:58**	**1281**
3	M03 – Taryfa celna i środki taryfowe	02:42	822
4	M04 – Wspólna Polityka Rolna	07:58	412
5	M05 – Wartość celna towarów	02:55	845

Lp.	Nazwa kursu	Szacowany czas nauki (godz.)	Liczba kursów w latach 2005–2008
6	M06 – Ograniczenia pozataryfowe	18:00	147
7	**M07 – Dług celny i należności podatkowe**	**02:25**	**1379**
8	M08 – Zagadnienia podatkowe	09:00	576
9	M09 – Ochrona praw własności intelektualnej	03:30	549
10	**M10 – Postępowanie w sprawach celnych**	**02:20**	**1529**
11	M11 – Zwalczanie przemytu narkotyków	06:09	780
12	M12 – Pochodzenie towarów, preferencje	04:26	497
13	M13 – Powtórna Kontrola Celna, zagadnienia finansowo-księgowe	07:25	352
14	I-AGREX-EN – Wspólna Polityka Rolna (EN)	04:00	11
15	I-AUTO-PL Rewizja samochodu (PL)	08:00	146
16	I-AUTO-EN Rewizja samochodu (EN)	08:00	16
17	I-AUTO-DE Rewizja samochodu (DE)	08:00	14
18	I-AUTO-FR Rewizja samochodu (FR)	08:00	2
19	I-AEO-EN Upoważniony przedsiębiorca	05:25	4
20	I-AEO-PL Upoważniony przedsiębiorca (AEO)	05:25	39
21	I-ODO Ochrona danych osobowych	06:30	74
22	I-KONTENER-PL Kontrola kontenera	06:00	46
23	MS Access 2002 Podstawy	08:00	301
24	MS Access 2002 Użytkownik zaawansowany	08:00	122
25	MS Excel 2002 Podstawy	08:00	1158
26	MS Excel 2002 Użytkownik zaawansowany	08:00	378
27	MS Outlook 2002 Podstawy	08:00	361
28	MS Outlook 2002 Użytkownik zaawansowany	08:00	135
29	MS PowerPoint 2002 Użytkownik zaawansowany	07:00	200
30	MS Word 2002 Użytkownik zaawansowany	08:00	544
31	S-ALINA – System Zgłoszeń Celnych	05:00	138
32	S-CELINA – System Zgłoszeń Celnych	06:00	240
33	S-VAT – Rejestr dokumentów, zwrot VAT dla podróżnych	01:00	178
34	YDP – EuroPlus+ Angielski z Cambridge (poziom A2 i B1)	450:00	321-A2, 211-B1
35	TMM7 – Język niemiecki	210:00	45
RAZEM:		-	14250

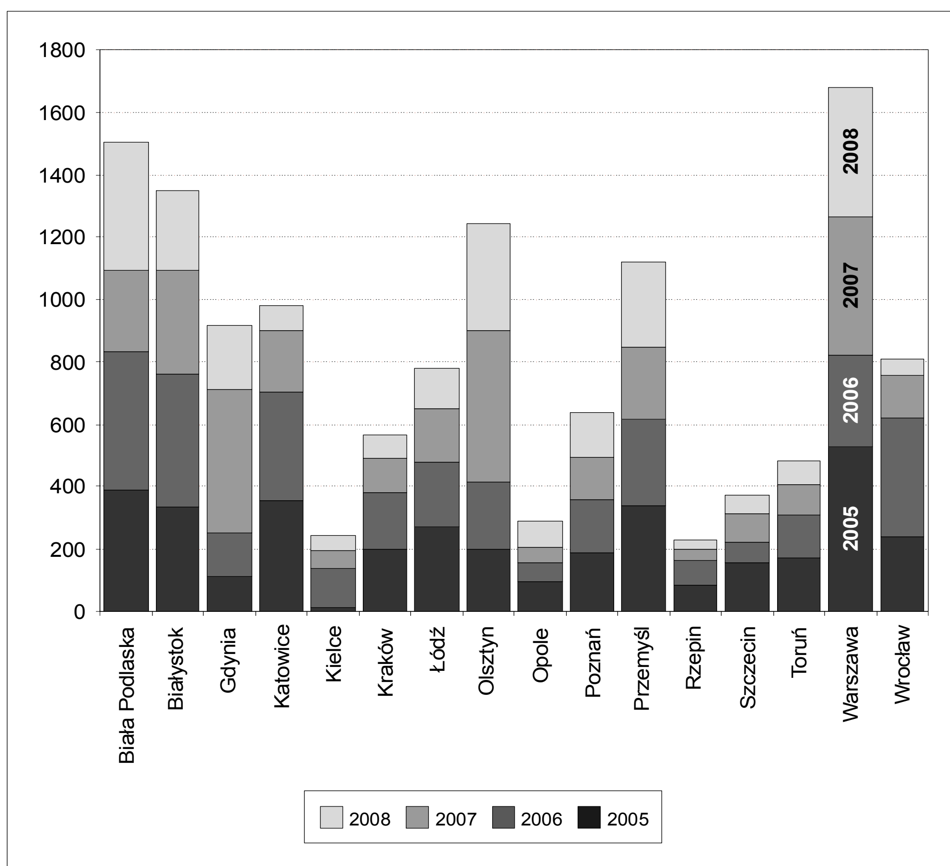
Źródło: Opracowanie własne.

Z zaprezentowanej charakterystyki jednoznacznie wynika, iż największym zainteresowaniem w latach 2005–2008 cieszyły się kursy z zakresu postępowania

w sprawach celnych (1529 wykorzystanych licencji), długu celnego i należności podatkowych (1379 licencji) oraz nadawania towarom przeznaczenia celnego (1281 licencji). Najmniejszym natomiast zainteresowaniem cieszył się kurs z zakresu rewizji samochodu (2 licencje), co świadczyć może, iż wiedza w tym zakresie jest wystarczająca u funkcjonariuszy celnych i nie widzą potrzeby teoretycznego jej wzbogacania.

W badanym okresie wskazano, iż największą aktywność w pogłębianiu wiedzy funkcjonariusze i pracownicy administracji celnej wykazali w początkowym okresie wprowadzania nowej metody zdalnego nauczania. Niestety wraz z postępem czasu liczba użytkowników się zmniejszała, a na przestrzeni lat wynosiła odpowiednio: w roku 2005 – 3675 wydanych licencji, w roku 2006 – 3546 wydanych licencji, w roku 2007 – 3296 wydanych licencji oraz w roku 2008 – 2677 wydanych licencji.

Rysunek 6.7. Liczba ukończonych kursów w izbach celnych w latach 2005–2008



Źródło: Opracowanie własne.

Do przodujących jednostek organizacyjnych administracji celnej w zdobywaniu wiedzy tą drogą należą izby celne z Warszawy, Białej Podlaskiej oraz Białegostoku, co wiązać się może z dużą fluktuacją kadr oraz odciążeniem w czasie godzin pracy, niezbędnym na przeprowadzenie procesu nauki w ramach czasu pracy (a nie w godzinach wolnych). Niewątpliwie wiąże się to także z liczbą podatników obsługiwanych zwłaszcza we właściwości miejscowej Izby Celnej w Warszawie, co determinować może konsekwencje natury prawnej i finansowej w przypadku nieznajomości przepisów prawa przez urzędników państwowych.

Dziwić też mogą niskie aspiracje w podnoszeniu kwalifikacji i zdobywaniu wiedzy pracowników i funkcjonariuszy izb celnych z Kielc, Opola, a zwłaszcza z Rzepina i Szczecina. Szczególnie te dwie ostatnie izby powinny być zainteresowane poszerzeniem wiedzy w ramach zarówno nowych zadań administracji celnej w kontroli wewnątrzwspólnotowej (Rzepin) oraz m.in. granicznej (Szczecin).

Szczegółową charakterystykę omawianego okresu badawczego w podziale na poszczególne izby celne zaprezentowano na rys. 6.7.

6.1.6. Nauka i wymiana doświadczeń w programie Customs 2013

Elektroniczne systemy nauczania niewątpliwie stanowią przełom w podejściu do tradycyjnego modelu nauczania-uczenia się, jednakże bez odpowiedniego wsparcia sprawdzonych metod zdobywania doświadczeń, dzielenia się dobrymi praktykami czy najzwyczajniej – bezpośredniego uczestnictwa w danym procesie, mogą być zbyt teoretyczne i nieprzystające do rzeczywistości. Z tego też względu wszelkie formy uzupełniające e-learning są potrzebne i winny być stosowane.

Administracja celna zarówno Polski, jak i innych krajów w ramach Wspólnoty Europejskiej dnia 23 maja 2007 r. ustanowiła program działań dla ceł pod nazwą „Customs 2013”[43]. Sam program nie jest nowym instrumentem wspierania Wspólnoty w powiększaniu wzrostu gospodarczego, tworzeniu nowych miejsc pracy przy właściwym stosowaniu polityki celnej, gdyż już istniały poprzednie – jak Customs 2000 czy Customs 2007.

Wspólnota Europejska uznała, iż w działaniach dotyczących ceł i administracji celnych krajów członkowskich za priorytet należy uznać wzmocnienie kontroli i zarządzania w zakresie zwalczania nadużyć finansowych, zapewnienie sprawnego zarządzania kontrolą towarów i jednoczesną ochroną obywateli Unii Europejskiej oraz ograniczenie do minimum obciążeń ponoszonych przez podmioty gospodarcze w celu dostosowania się do ustawodawstwa celnego.

Aktualny program Customs 2013 (ustanowiony na lata 2008–2013) poza 27 krajami członkowskimi Unii Europejskiej włącza także kraje kandydujące, jak Chorwacja, Turcja oraz Republika Macedonii. Główną charakterystykę progra-

---

[43] Decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 maja 2007 r. w sprawie ustanowienia programu działań dla ceł we Wspólnocie (Cła 2013), nr 624/2007/WE.

mu tworzą działania, takie jak: wizyty robocze, projekty benchmarkingowe, seminaria, grupy robocze, grupy sterujące i grupy projektowe, szkolenia oraz warsztaty (tab. 6.5.).

Tabela 6.5. Charakterystyka programu Customs 2013

CUSTOMS 2013 (2008–2013)		
Główne cele	**Formy działania**	**Koordynacja krajowa**
1. Ochrona interesów Wspólnoty Europejskiej 2. Ułatwienia dla handlu 3. Osiągnięcie porównywalnych wyników i infrastruktury 4. Przygotowanie do rozszerzenia UE	– Wizyty robocze: tzw. staże wymienne funkcjonariuszy i pracowników celnych (maksymalny czas wizyty do 1 miesiąca) – Projekty benchmarkingowe: tzw. analizy porównawcze metod pracy, procesów i procedur w celu wypracowania najlepszych praktyk (identyfikacja i wdrażanie najlepszych praktyk) – Seminaria: organizowane na wniosek Komisji Europejskiej lub krajów uczestniczących (wypracowanie nowej strategii, planu, przepisów prawa) – Grupy robocze: powoływane na wniosek Komisji Europejskiej. Polska uczestniczy w pracach: grupy ds. metod pracy, grupy technicznej ds. informatyki, grupy sterującej ds. koordynacji szkolenia, grupy roboczej ds. koordynacji CNN/CSI, grupy roboczej ds. kontroli eksportu – Grupy projektowe i grupy sterujące: powoływane z inicjatywy Komisji bądź państwa członkowskiego. Służą realizacji konkretnego projektu – Szkolenia i warsztaty: organizowane przez Komisję Europejską na wniosek krajów uczestniczących. Mają na celu przekazywanie wiedzy na temat nowych aplikacji informatycznych w administracji celnej	• **Koordynacja z ramienia Komisji Europejskiej:** Dyrekcja Generalna ds. Podatków i Unii Celnej, tzw. TAXUD A2 • **Koordynacja Unii Europejskiej**: Komitet Customs 2013 • **Koordynacja Krajowa (PL):** Departament Polityki Celnej (MF) • **Komórki współpracujące:** • Departament Służby Celnej, Dep. Kontroli Celno-Akcyzowej i Kontroli Gier, Dep. Infromatyki (MF) • **Inne jednostki współpracujące:** izby celne

Źródło: Opracowanie własne.

Należy zauważyć, iż ramy finansowe na sześcioletni okres programu zostały określone na łączną kwotę 323,8 mln euro. Niestety większość tych środków (blisko 80%) musi zostać przeznaczona na utrzymanie unijnych celnych systemów informatycznych administrowanych przez Wspólnotę Europejską w ich części wspólnej.

Nie zmienia to jednak faktu, iż blisko 65 mln euro wciąż można zagospodarować na cele edukacyjne czy wymianę doświadczeń, a w konsekwencji implementację dobrych praktyk na grunt regulacji prawnych i organizacyjnych w danej

administracji celnej. Wydaje się, iż jest to duża szansa dla Polski w zdobywaniu nowych doświadczeń i wykorzystaniu ich w praktyce. Wszelkie formy działań w ramach programu Customs 2013 dają możliwość budowy organizacji inteligentnej, prowadząc do możliwości zmian w ukształtowanej kulturze organizacyjnej i sposobie postrzegania otaczającej rzeczywistości.

6.2. Wdrożenie systemu zarządzania wiedzą w administracji celnej

6.2.1. Analiza strategiczna potencjału organizacji SWOT

Dążąc do budowy pożądanej organizacji modelowej opartej o zarządzanie wiedzą, można posłużyć się metodą analizy strategicznej – SWOT, zajmującej się badaniem wymiarów organizacyjnych w obszarach mocnych stron organizacji (*strenghts* – S), słabych stron (*weakness* – W), szans (*opportunities* – O) oraz zagrożeń (*threatnes* – T)[44].

Analiza SWOT, jako kanon szkoły planistycznej zarządzania strategicznego, pomimo iż nie jest nowym narzędziem zarządzania, to dzięki umiejętnemu uelastycznieniu i odformalizowaniu procesu planistycznego czy dopasowaniu procedur i oczekiwań interesariuszy jak i pracowników – wydaje się być odpowiednia w określaniu strategicznych stron zarządzania wiedzą w administracji celnej. W przedstawionym całościowym opisie zarządzania wiedzą stanowi raczej rozwinięcie zasobowej szkoły zarządzania strategicznego, kładąc nacisk właśnie na zasoby niematerialne jak wiedzę oraz ludzi[45].

Za pomocą analizy strategicznej nie można co prawda dokładnie (precyzyjnie) określić w jaki sposób firmie/organizacji udaje się stworzyć wartość poprzez dotarcie do niezaspokojonego klienta lub poprzez znalezienie nowej drogi (sposobu) zaspokojenia już istniejącej potrzeby, lecz możliwe jest wykazanie pewnych punktów dodatnich czy też ujemnych[46].

Analiza SWOT zarządzania wiedzą w administracji celnej została podzielona według tradycyjnych wymiarów organizacyjnych, wskazując zasadnicze elementy (tab. 6.6.).

Jak można zauważyć, ogólna analiza SWOT rozpoczyna się od oceny zasobów i zdolności organizacji, zwłaszcza pod kątem wyjątkowych komponentów i atrybutów. To one decydują ze względu na swoją unikalność, iż trudno je zastąpić – dlatego wskazują odbiorcy konkretne źródła przewagi konkurencyjnej,

---

[44] Zob. analizę SWOT dla hipotetycznej organizacji wirtualnej, J. Kisielnicki, *Wirtualna organizacja jako wytwór ery informacyjnego społeczeństwa*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4, Warszawa 1997.

[45] Zob. opis planowania strategicznego: M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Wydanie II zmienione, PWE, Warszawa 2009, s. 11–13.

[46] Zob. podobne stanowisko I. Nonaka, R. Toyama, *Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis)*, Industrial and Corporate Change, No. 16/3, 2007, s. 371.

np.: w zakresie wiedzy, skuteczniejszych technologii, zasobów materialnych, lepszej organizacji pracy czy kontrybucji danin publicznych. Dzięki wskazaniu silnych i redukcji do minimum słabych stron organizacji można wskazać źródło przewagi konkurencyjnej, uwzględniając mogące się pojawić szanse i zagrożenia.

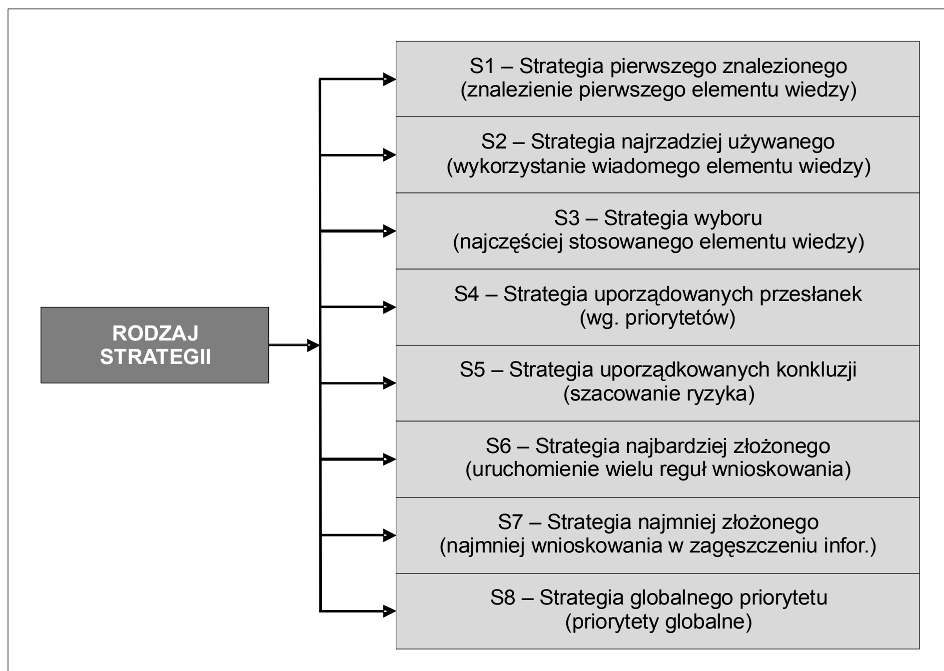
Tabela 6.6. Analiza SWOT zarządzania wiedzą w administracji celnej

Mocne strony – S	**Słabe strony – W**
– duży potencjał wiedzy (związany z dynamicznym powiększaniem wiedzy systemów informatycznych, kapitału ludzkiego oraz współpracy międzynarodowej), – zwiększenie skuteczności działania i optymalizacja procesów podejmowania decyzji, – możliwość stałego generowania wiedzy poprzez organizacyjne uczenie się, – możliwość obniżenia kosztów funkcjonowania organizacji, – lepsza i skuteczniejsza obsługa podatników i klientów organizacji, – możliwość elastycznego działania, – dobre wyposażenie techniczne i teleinformatyczne.	– konieczność posiadania selektywnych narzędzi kategoryzacji informacji i zarządzania wiedzą, – brak całościowej analizy danych oraz niechęć do ujawnienia stanów bieżących, – podatność na wpływy polityczne i podejmowanie decyzji racjonalnie nieuzasadnionych, – postawy pracownicze deprecjonujące wartość wiedzy i przeciwne zdobywaniu oraz dzieleniu się wiedzą, – niechęć do zmian i kunktatorstwo, – nieumiejętność racjonalnego wykorzystania posiadanych zasobów (materialnych, niematerialnych).
Szanse – O	**Zagrożenia – T**
– możliwość szybkiego reagowania na zmiany (wew., zew.), – możliwość stałego tworzenia wartości dodanej, – stworzenie pierwszej światowej administracji opartej na wiedzy (w ramach UE) i elektronicznym przepływie dokumentów, – możliwość współpracy różnych grup (często interdyscyplinarnych) w realizacji danego założenia czy projektu, – większa współodpowiedzialność i decyzyjność w zakresie zarządzania granicami zewnętrznymi UE, – tworzenie stabilnych i przewidywalnych wpływów do budżetu państwa i UE, – przejęcie kluczowych kontrahentów i przedsiębiorców państw UE w ramach m.in. odpraw wewnątrzwspólnotowych, – przekształcanie wiedzy poznawczej w autokreatywność i stymulowanie do kreatywności, – możliwość stawiania nowych wyzwań, – wykorzystanie zarządzania do szczególnego wykorzystania potencjału intelektualnego.	– typowe zachowania administracji publicznej, związane z hierarchicznym zarządzaniem, dbałością o interes własny i kunktatorstwo, – brak uregulowań prawnych promujących wiedzę oraz organizacyjne uczenie się, – brak ciągłości przekazywania i dzielenia się wiedzą, – duża zmienność wahań krajowej sceny politycznej i międzynarodowych stosunków gospodarczych, – brak umiejętności, chęci i motywacji do wykorzystania okazji zainicjowania lub zwiększenia autokreatywności, – autouprzedzenia związane z niechęcią w zakresie rozwijania skomplikowanych problemów przez osoby inteligentne, – kierowanie się subiektywizmem w doborze kadry pracowniczej (od najniższego do najwyższego stanowiska), – niechęć i nieumiejętność wdrożenia analizy łańcucha wartości zarządzania wiedzą.

Źródło: Opracowanie własne.

W całej analizie strategicznej w wyniku uwzględnienia mocnych i słabych stron organizacji można posłużyć się odpowiednią strategią rozwiązywania sytuacji problemowych (rys. 6.8.) związanych z ukierunkowaniem dalszych wyborów czy wytyczając dalszy kierunek działania organizacji.

Rysunek 6.8. Strategie rozwiązywania sytuacji problemowych za pomocą odpowiednich procesów wnioskowania i użycia wiedzy w dziedzinie finansowej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie L.F. Paul, *Artificial Intelligence and Financial Services,* IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering, 1991, nr 2, s. 137–148.

Wybór strategii w rozwiązaniu konkretnego problemu można dokonać w oparciu o wcześniejsze rozważenie sytuacji problemowej lub posiłkować się np.: etapami rozwiązania problemu J. Deweya (1859–1952), na które składają się odczucie trudności, określenie trudności (sformułowanie problemu), poszukiwanie rozwiązań (formułowanie hipotez), logiczna weryfikacja hipotez na drodze rozumowania, empiryczna weryfikacja hipotezy na drodze obserwacji (przyjęcie bądź odrzucenie przyjętej hipotezy).

Dobrym narzędziem do wnikliwej analizy otoczenia organizacji jest także model pięciu sił strategicznych M. Portera. W modelu tym uwagę zwrócono uwagę na:

a) występujących konkurentów w sektorze (administracje celne państw UE, inne krajowe administracje i jednostki organizacyjne administracji rządowej skłonne do przejęcia zadań administracji celnej),

b) nowo wchodzący konkurenci – w zakresie sprawniejszych administracji celnych państw UE,
c) dostawcy – usług i technologii,
d) klienci – z Polski jak i z krajów UE,
e) substytuty – zagrożenia ze strony równoważnych usług czy wyrobów (np.: możliwość dokonania zgłoszenia celnego w innym kraju, rozliczenia podatków itd.).

Według Portera[47] ww. siły występujące w otoczeniu organizacji tworzą swoistą strukturę sektora, w której dana organizacja musi umiejętnie dokonywać autopozycjonowania, uwzględniając siły strategiczne determinujące atrakcyjność danego sektora. W tym wypadku, tj. administracji celnej, sektor nieatrakcyjny będzie tym, w którym jakość i efektywność obsługi przedsiębiorcy będzie wydłużona w czasie, przeregulowana systemami kontroli, zbiurokratyzowana wewnętrznymi procedurami utrudniającymi właściwą komunikację na linii pracownik-pracownik czy pracownik-przedsiębiorca.

6.2.2. Szyta na miarę – zrównoważona karta wyników Kaplana i Nortona

Analizując literaturę przedmiotu, można wskazać, iż w trakcie wdrażania procesu zarządzania wiedzą, jak i w późniejszym procesie ewaluacji zarządzania wiedzą, a jednocześnie organizacją, niezwykle przydatną formą narzędzia w analizie strategicznej okazać się może Zrównoważona Karta Wyników (*Balanced Scored* – BSC) stworzona przez Amerykanów – R.S. Kaplana i D.P. Nortona. BSC, uwzględniając współczesne realia gospodarki, koncentruje główną uwagę na niematerialnych zasobach organizacji. Zatem proces zarządzania bazujący na strategii zdefiniowanej w ramach BSC powinien umożliwiać ciągłe uczenie się w oparciu o dwupętlową teorię uczenia się, tj. gromadzenie informacji, testowanie bieżącej strategii w obliczu nowych wydarzeń i zmian oraz motywowania członków całej organizacji do tworzenia pomysłów i dzielenia się nimi w zakresie nowych możliwości strategicznego działania[48].

Zrównoważona karta wyników umożliwia całościowy wgląd na organizację z różnych perspektyw. Jak zauważają sami twórcy BSC, jet to metoda umożliwiająca zbilansowanie całej gamy interesów i celów finansowych i niematerialnych w perspektywie operacyjnej jak i strategicznej. Stanowi zatem system pomiaru i zarządzania[49].

---

[47] Zob. omówienie pięciu sił strategicznych Portera (zmienionej w części interpetacyjnej przez autora na użytek zastosowania w administracji publicznej, tj. celnej), M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 46–90.

[48] A. Szczygielska, *Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy. Wybrane zagadnienia w świetle studiów i badań empirycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 26–29.

[49] R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2001, s. 12–13, 27–31.

W koncepcji tej określa się cztery wymiary działalności organizacji, opisując dla każdej kategorii wzajemne zależności pomiędzy nimi, cele, mierniki, podejmowane inicjatywy oraz plany zmian na podstawie perspektywy finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju.

Z uwagi na fakt, iż analizowana w niniejszym przypadku zrównoważona karta wyników jest projektowana dla administracji celnej, jako części administracji publicznej, autor, podążając poglądami H.R. Fredaga i W. Schmidta, zgadza się, iż w zależności od typu organizacji/przedsiębiorstwa dane perspektywy powinny posiadać możliwość elastycznego dopasowania, zamiany bądź dostosowania. Jednocześnie ukierunkowanie na dany typ zarządzania oparty na konkretnych perspektywach i miernikach (często innowacyjnych) wymaga przede wszystkim zaangażowania najważniejszych w organizacji decydentów (np.: minister, dyrektorowie departamentów, dyrektorowie jednostek organizacyjnych). Jak twierdzi R. Kaplan, *Jeżeli we wdrażanie strategii zarządzania kartą wyników zaangażuje się prezydent, burmistrz lub wójt, to kierownictwo niższych szczebli oraz pracownicy będą przynajmniej zmotywowani do zainteresowania się nią*[50]. Z tego względu wydaje się, iż niezbędnymi perspektywami administracji celnej winny być:

a) **perspektywa finansowa** – obejmująca najważniejsze cele finansowe związane z realizacją dochodów budżetowych państwa oraz Wspólnoty Europejskiej przy zachowaniu zrównoważonego podejścia przy działaniach ustawowych skoncentrowanych na bezpieczeństwie publicznym oraz ekonomicznym. Miernikami w tej perspektywie winny być m.in. ekonomiczna wartość dodana, stopa zwrotu z poniesionych wydatków budżetowych (np.: nakłady na zwiększenie efektywności kontroli – materialne i niematerialne wyniki kontroli), koszt jednostkowy kontroli;
b) **perspektywa publiczna** – związana z realizacją zadań publicznych rozumianych jako usługi publiczne dla klientów administracji w sposób konkurencyjny (głównie w racjonalnym i obiektywnym stosowaniu prawa przy możliwych ułatwieniach w prowadzeniu działalności gospodarczej), przyjazny i nowoczesny. Głównymi miernikami tej perspektywy będzie z jednej strony dążenie do pozyskania nowych klientów i utrzymania dotychczasowych czy satysfakcja klientów z obsługi administracji celnej, a perspektywa restrykcyjna związana z likwidacją gospodarki nieoficjalnej w ramach realizowanych zadań;
c) **perspektywa organizacji uczącej się** – obejmująca stałe uczenie się i dzielenie się wiedzą oraz wytyczanie strategii organizacji w kooperacji z rządem oraz klientami administracji. Zasadniczo powinna to być główna perspektywa wraz z perspektywą kultury organizacyjnej, gdyż umożliwiają realizację pozostałych dwóch perspektyw. Miernikami w tej perspektywie mogą być mierzalne poziomy zadowolenia pracowników, stopień udokumentowanej wiedzy

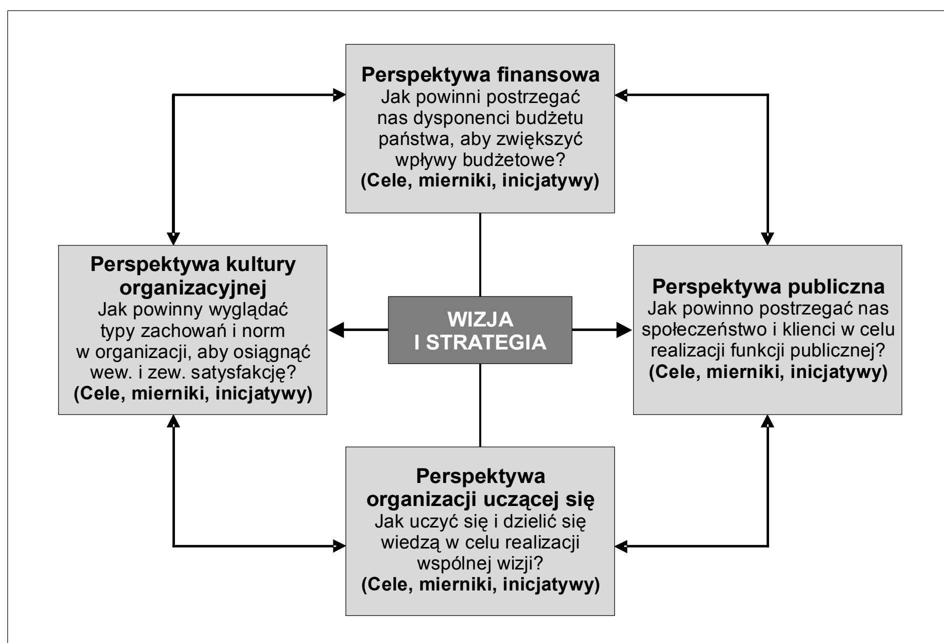
[50] R. Kaplan, *Balanced Scored w sektorze publicznym*, Seminarium Institute for International Research Sp. z o.o., Warszawa 2005.

(m.in. poprzez podnoszenie kwalifikacji na drodze szkoleń, kursów, studiów magisterskich, podyplomowych, doktoranckich, staży krajowych i zagranicznych), przychód na jednego zatrudnionego czy kompetencji pracowników kreujących przewagę konkurencyjną;

d) **perspektywa kultury organizacyjnej** – perspektywa ta została celowo wprowadzona, gdyż wydaje się, iż samo wprowadzenie perspektywy organizacji uczącej się będzie dalece niewystarczające przy odbiurokratyzowaniu działania i nowego podejścia przy wykonywaniu obowiązków służbowych. Zadaniem tej perspektywy jest zmiana lub modyfikacja dotychczasowych przekonań w zakresie pracy i służby publicznej, zachowań i traktowania pracowników. Miernikami tej perspektywy mogą być kontrola przestrzegania ustalonych norm czy oczekiwań pracowników oraz klientów administracji celnej.

Konceptualny model zrównoważonej karty wyników dla administracji celnej zaprezentowano na rys. 6.9.

Rysunek 6.9. Zrównoważona karta wyników dla administracji celnej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, op. cit., s. 28.

6.2.3. Etapy wprowadzania systemu zarządzania wiedzą

Pomimo iż wiele współczesnych organizacji potwierdza wykorzystywanie wiedzy, jako strategicznego zasobu, to niewiele z nich posiada świadomość

w zakresie konceptualizacji i strukturyzacji wprowadzania procesu zarządzania wiedzą. Być może wynika to z faktu, iż część organizacji tak naprawdę nie może przełamać standardowych metod działania, część nie posiada należytej wiedzy w tym kierunku, a część dedykuje pakiety zarządzania wiedzą własnym pracownikom w ramach organizacji, chroniąc jednocześnie arkana koncepualizacyjne i techniczne struktury.

Jak zauważa A. Stabryła, *wszelkie koncepcje czy idee zmian, odnoszące się do różnych sfer działalności organizacji – spełniają rolę mechanizmów regulacyjnych, dzięki którym następuje korygowanie wadliwego funkcjonowania podmiotu oraz zabezpieczenie go przed utratą równowagi. Stopień nasilenia, regularność czy przypadkowość wystąpienia określonych czynników zewnętrznych i wewnętrznych może wywołać różnokierunkowe zmiany w działalności firmy i determinujące sposób opracowania programów działalności*[51].

Z tego względu implementacja systemu zarządzania wiedzą wymaga uwzględnienia wielu czynników przyczyniających się do powodzenia całości, na które składają się[52]:

a) właściwe przygotowanie i zaangażowanie pracowników – polegające na zaznajomieniu personelu z wyzwaniami oraz celowości wprowadzenia koncepcji. Wymaga to zaangażowania nie tylko naczelnego pionu kierowniczego oraz doradczego, lecz przede wszystkim pracowników szeregowych i średniego szczebla kierowniczego, którzy na co dzień spotykają się z problemami i barierami w zarządzaniu wiedzą. Etap ten wymaga przygotowania dedykowanych szkoleń w celu efektywnego przekazywania wiedzy oraz delegowania uprawnień i odpowiedzialności wszystkim pracownikom (w różnym stopniu), tak aby wzmocnić zaangażowanie i uświadomić wspólny cel przedsięwzięcia. M. Handzic i A. Zhou wskazują także, iż główna uwaga powinna być skierowana na odpowiednie warunki organizacyjne zapewniające możliwość kreacji wiedzy. Oznacza to tworzenie otwartości na nowe pomysły dla podległych pracowników, umożliwiania koncentracji na myśleniu, upowszechnianiu własnych projektów i koncepcji zmian czy tworzeniu stref kreatywnych pracowników – niezależnych od pracy i ich obowiązków codziennych. Wymaga to także tolerowania błędów pracowniczych (w ramach zachęty do dalszej pracy) oraz stwarzania możliwości indywidualnego rozwoju w ramach celów i zadań organizacji[53];

[51] A. Stabryła, *Proces zarządzania zmianami organizacyjnymi w kontekście ryzyka*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2008, s. 256.

[52] E. Tabaszewska, *System zarządzania wiedzą. Uwarunkowania, implementacja i funkcjonowanie*, [w:] K. Leja, A. Szuwarzyński (red.), *Zarządzanie wiedzą, wybrane problemy*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2007, s. 53–54.

[53] M. Handzic, A. Zhou, *Knowledge management: An integrative approach*, Chndos Publishing, Oxford 2005.

b) wielokierunkowe działania informacyjne i analityczne – związane z ustanowieniem interdyscyplinarnego zespołu ds. zarządzania wiedzą, którego członkowie będą w stanie przekazywać informacje w ramach własnych struktur (komórek/jednostek) organizacyjnych oraz w ramach specjalnych seminariów czy konferencji[54]. Działania w tym obszarze polegają na włączeniu wszystkich pracowników w proces budowy systemu zarządzania wiedzą za pomocą także dostępnych technologii informatycznych (internet, intranet itd.). Wymagane jest spojrzenie systemowe na koncepcję ZW, uwzględniające zarówno czynniki wew. jak: cele strategiczne czy dostępne narzędzia informatyczne, jak i zew. związane z wymaganiami społeczeństwa oraz podmiotów współpracujących;
c) właściwa postawa w zarządzaniu zasobami ludzkimi – przejawiająca się w maksymalnym dążeniu do wykorzystani wiedzy ukrytej oraz talentów posiadających wiedzę, a do tej pory niewykorzystywanych. Ponowna rewizja wartościowania stanowisk pracy (postrzegania ludzi jako kapitału);
d) zindywidualizowanie podejście – wyrażające się projektowaniem rozwiązań dostosowanych do danej komórki czy jednostki organizacyjnej – jako przejaw odmienności wykonywanych zadań oraz położenia geograficznego czy stanu techniczo-kadrowego;
e) budżetowanie zadaniowe projektu – w ramach podejścia zindywidualizowanego zakończonego etapowym sporządzeniem wniosków, wypłata dodatkowych świadczeń pieniężnych w ramach nagród, premii, zatwierdzonego preliminarza wydatków oraz prac zleconych (umowy o dzieło, umowy zlecenie – również z podmiotami oraz osobami zewnętrznymi);
f) poparcie i zaangażowanie naczelnego kierownictwa organizacji – pomimo iż udział poszczególnych członków kierownictwa w stałych grupach zadaniowych uznaje się często za niewłaściwy z punktu widzenia możliwości przekazywania sugestii i odmiennych stanowisk – jednakże w formie reprezentatywnej jest konieczny. Podnosi to autorytet grupy, buduje większą wiedzę wszystkich członków zespołu i przyczynia się do zewnętrznego merytorycznego uzasadnienia poglądów w sytuacji zewnętrznych wystąpień oraz obrony stanowiska czynionych prac wdrożeniowych;
g) permanentne i ewaluacyjne podejście – związane z możliwością elastycznego doboru form, metod, technik czy też narzędzi implementacji. Wynikać może także ze zmiany kursu celów strategicznych czy uwarunkowań społeczno-gospodarczych. W praktyce jest to ciągły etap na bieżąco korygowany i modernizowany.

[54] W literaturze przedmiotu wskazuje się konieczność przeszkolenia pracowników, jako warunek niezbędny procesu implementacji systemu zarządzania wiedzą. Zob. podobne stanowisko G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006, s. 58–65.

W praktycznym zastosowaniu etap implementacji systemu zarządzania wiedzą można umownie podzielić na trzy fazy, na które składają się:

a) faza przygotowawcza:
   - przekazanie pracownikom informacji o projekcie,
   - nawiązanie współpracy z ośrodkiem naukowo-badawczym specjalizującym się w zarządzaniu wiedzą,
   - analiza strategiczna organizacji (struktura zatrudnienia i wynagrodzenia, aktywa, zakres działania, liczba obsługiwanych podmiotów itp.),
   - powołanie zespołu ds. zarządzania wiedzą;
b) faza główna:
   - akcja edukacyjno-informacyjna (szkolenia, seminaria, konferencje, fora dyskusyjne, warsztaty) z zakresu zarządzania wiedzą,
   - skonkretyzowanie celów zarządzania wiedzą ze strategią działania organizacji,
   - wybór wstępnego modelu zarządzania wiedzą (np.: systemowy, japoński, procesowy, własny),
   - przeprowadzenie badań stanu obecnego (zarządzanie, kultura organizacyjna),
   - przedłożenie diagnozy stanu zarządzania wiedzą oraz szerokich konsultacji społecznych,
   - działania usprawniające w zakresie wartościowania stanowiska pracy, kodeksu etyki oraz systemu pracy;
c) faza końcowa:
   - weryfikacja i ponowne badania głównie z zakresu procesów zarządzania wiedzą,
   - pomiar efektywności realizacji projektu,
   - informacja o zakończeniu projektu,
   - monitoring stanu obecnego oraz określenie procesów zarządzania wiedzą na najbliższe lata[55].

Należy zaznaczyć, iż w procesie implementacji systemu zarządzania wiedzą kluczowe zadania zawierać się mogą w ramach:

a) lokalizowanie wiedzy:
   - utworzenia skategoryzowanej mapy wiedzy (jawnej oraz niejawnej skategoryzowanej wg ustawowych klauzul ochrony informacji niejawnych) w ramach informacji, budżetu, zasobów ludzkich, infrastruktury,
   - utworzenia profili ekspertów w ramach kluczowych bloków (m.in. kontrola celna, prawo celne, współpraca międzynarodowa),
   - stworzenie bazy delegowanych ekspertów narodowych;
b) pozyskiwanie wiedzy:

---

[55] E. Tabaszewskiea, *System zarządzania wiedzą*, op. cit., s. 55.

– przeprowadzenie benchmarkingu zewnętrznego we współpracy z ośrodkiem naukowo-badawczym,
– nawiązanie współpracy stałej z uczelniami krajowymi oraz zagranicznymi, a także pozyskanie licencjonowanych repozytoriów elektronicznej wiedzy specjalistycznej,
– tworzenie elastycznych modeli szkoleń;

c) tworzenie wiedzy:
– wartościowanie stanowiska pracy szczególnie w stosunku od poziomu posiadanych kwalifikacji,
– powołanie elastycznych grup zadaniowo-ścisłych,
– wprowadzenie systemu tworzenia i zachowywania wiedzy w ramach Ogólnej Bazy Wiedzy Tematycznej;

d) dzielenie się wiedzą:
– stworzenie krajowej platformy wymiany wiedzy oraz europejskiej – specjalistycznej (w ramach istniejących systemów informatycznych),
– sporządzanie raportów z przeprowadzanych ewaluacji oraz misji ekspertów narodowych oraz członków zespołów projektowych,
– wprowadzenie coachingu i mentoringu;

e) wykorzystanie wiedzy:
– nadzór nad efektywnym przekształcaniem informacji w wiedzę (powołanie zespołu analitycznego),
– udostępnienie szerokopasmowego dostępu do informacji wewnętrznych (skanowanych i umieszczanych w Ogólnej Bazie Wiedzy Jawnej),
– implementacja wiedzy w praktycznym działaniu,
– wyszukanie wysoko wykwalifikowanych a niewykorzystywanych pracownikow wewnątrz organizacji – właściwe zagospodarowanie;

f) zachowanie wiedzy:
– selektywna gradacja archiwizowanych danych,
– stała obsługa forum bazy dobrych praktyk oraz forum dyskusyjnego (wewnętrznego oraz zewnętrznego),
– stworzenie metod oraz zasad zatrzymywania najbardziej wartościowych pracowników oraz forum współpracy z pracownikami emerytowanymi bądź długotrwale oddelegowanymi[56].

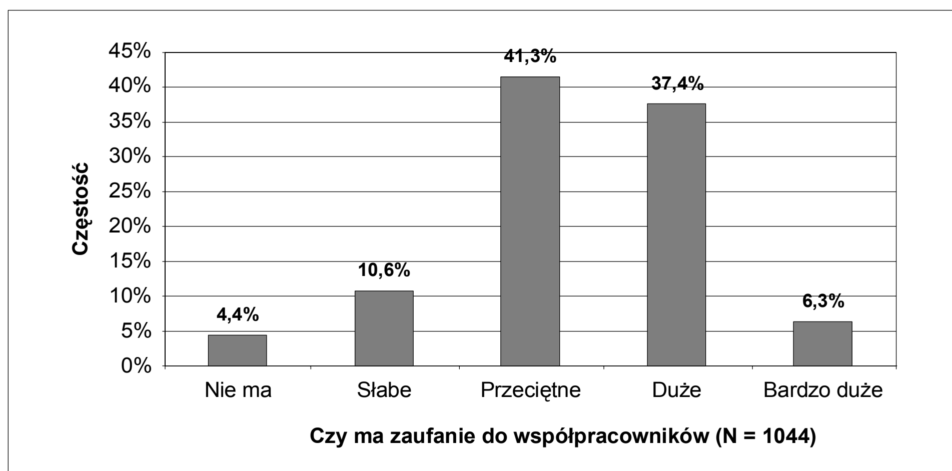
Jest to wielowymiarowy proces, który w ostatecznym kształcie zarządzania wiedzą w administracji celnej winien być zasilany co najmniej przez cztery komponenty danych i informacji na bazie zharmonizowanej (holistycznej) informacji elektronicznej przekształcanej w wiedzę (uzupełnianej werbalnie), zarządzania ryzykiem w ramach elastycznego systemu kontroli, inspekcji zleconych (w obszarze podejrzeń wszelkich naruszeń, wykroczeń i przestępstw) oraz współpracy biznesowej (zarówno w odniesieniu do kapitału intelektualnego organizacji, jak

[56] Ibidem, s. 60.

i wspomagających organizację konsultantów, doradców, innych organizacji, a także przedsiębiorców/klientów – z drugiej strony).

Wydaje się, iż wprowadzanie koncepcji zarządzania wiedzą może być zastosowane w administracji celnej, jednakże z pewnymi perturbacjami. Główną przesłanką przemawiającą za tym jest fakt, iż badani respondenci aż w 43,7% ocenili własne zaufanie do współpracowników jako duże i bardzo duże, jednakże blisko 15% wskazało, że wykazują słabe, bądź w ogóle nie posiadają zaufania do współpracowników (rys. 6.10.).

Rysunek 6.10. Histogram zmiennej zaufania do współpracowników w administracji celnej



Źródło: Opracowanie własne.

To właśnie ta grupa (15%) może być skuteczną blokadą we wszystkich etapach wprowadzania procesu zarządzania wiedzą. Bez znaczenia pozostaje przy tym fakt, iż blisko 83% badanych (N = 1044) wskazało, iż częstość dzielenia się wiedzą ze współpracownikami jest duża i bardzo duża, a skrajne odpowiedzi w tym względzie (nigdy, prawie nigdy, nie dzielę się wiedzą) stanowiły zaledwie 1,7%.

6.2.4. Zarządzanie wiedzą w administracji celnej – ku przyszłości

Administracja celna, jako część administracji publicznej, podejmuje zadania i rozwiązuje problemy w zakresie przypisanych zadań ustawowych, a związanych w zdecydowanej mierze z kontrybucją danin publicznych i zapewnieniem bezpieczeństwa obywateli (krajowych jak i państw Wspólnoty). W samej nauce administracji publicznej zarządzanie taką organizacją może być rozpatrywane z punktu:

a) politycznego – w zakresie politycznej odpowiedzialności przed społeczeństwem i parlamentem, jak również deklarowanej apolityczności związanej z ciągłym procesem ingerencji w służbę publiczną przez polityków,
b) prawnego – zgodnego z rządami prawa i norm prawnych,
c) menedżerskiego (skorelowanego z ekonomią) – w zakresie podobieństw organizacyjnych sektora publicznego, prywatnego i pozarządowego oraz artykułujących efektywność[57] i profesjonalne zarządzanie.

Administracja celna powinna systematycznie zacierać wyraźne granice biurokratycznej hierarchiczności wszędzie tam, gdzie to możliwe, a klienta administracji traktować jako konsumenta, którego potrzeby należy zaspokoić w sposób zgodny z prawem. Wydaje się, iż administracja celna (działająca na trzech poziomach: Ministerstwo Finansów, izby celne, urzędy i oddziały celne) winna być poddana deregulacji zwłaszcza w odniesieniu do Ministerstwa Finansów i urzędów celnych. Zabieg ten mógłby przyczynić się do maksymalnego wykorzystania posiadanych zasobów w myśl najlepszych praktyk działania, prowadzących do najlepszych ekonomicznie wyników, a jednocześnie zgodnych z interesem społecznym.

Biorąc powyższe pod uwagę, wydaje się, iż aktualne zarządzanie wiedzą w administracji celnej jest w znacznej mierze ograniczone, rozproszone i co wydaje się być największą stratą – nieuwzględniające kapitału intelektualnego organizacji (rys. 6.11.).

Być może taki model struktury zarządzania wiedzą wynika z postawy kunktatorskiej części przełożonych, którzy nie tworzą warunków do przejawiania inicjatywy czy twórczego myślenia. Wówczas poważne zakłócenia w przepływie wiedzy (pierwotnych danych i informacji) mogą być celowym stanem dezinformacji pracowników na korzyść pogłębiania przewagi konkurencyjnej w dostępie do wiedzy jedynie osób piastujących najwyższe stanowiska w danej jednostce organizacyjnej. Wszelkie tzw. wycieki wiedzy osłabić bowiem mogą pozycję kierujących daną organizacją, a w konsekwencji doprowadzić do zmiany na stanowisku kierowniczym. Wreszcie zakłóceniom ulegają zarówno sektorowe obszary zarządzania wiedzą (Służba Celna–Służba Celna) oraz międzyorganizacyjnego i zewnętrznego Służba Celna–klienci administracji – co rzutuje negatywnie na organizację i nie buduje tak potrzebnego zaufania czy dialogu współpracy.

Z badań przeprowadzonych w tym zakresie wynika, iż za najbardziej pożądany element w procesie zarządzania wiedzą respondenci uznali wykorzystanie wiedzy (372 osoby) oraz jej rozwijanie (239 osób) i pozyskiwanie (171 osób) – rys. 6.12.

---

[57] Przez efektywność należy rozumieć skuteczność i sprawność (jako pojęcie szersze) rozwiniętą w organizacji i zarządzaniu za sprawą Frederick W. Taylor. Zob. R. Kanigel, *The One Best Way. Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, Sloan Technology Series, Viking Press 1999.

Rysunek 6.11. Struktura głównych obszarów zarządzania wiedzą w aktualnej administracji celnej

Wielobazowe i rozproszone dane, informacja i wiedza

Zarządzanie ryzykiem (System kontroli)

Inspekcje zlecone

Współpraca biznesowa

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

Środowisko Służba Celna–Służba Celna

1. Zarządzanie łańcuchem dostaw i logistyką
2. Kontrola towarowa
3. Nowoczesna technologia kontroli
4. System zarządzania ryzykiem
5. Kontenery/ładunki wysokiego ryzyka
6. Zaawansowana informacja elektroniczna
7. Cele, wizja, komunikacja
8. Miary wykonania
9. Oceny bezpieczeństwa
10. Pozorna integracja pracowników/funkcjonariuszy
11. Zlecone kontrole wew. i bezpieczeństwa
12. Brak kultury organizacyjnej ukierunkowanej na organizacyjne uczenie się,
13. Hierarchiczna komunikacja
14. Deprecjonowanie wiedzy

Inne organizacje państwowe i prywatne

Środowisko Służba Celna–Klienci administracji

1. Partnerstwo (pozorne)
2. Bezpieczeństwo (tworzone)
3. Korzyści deklarowane – rzadko praktyczne
4. Technologia (rozwojowa)
5. Komunikacja (ostrożna werbalnie, rozwojowa elektroniczna)
6. Ułatwienia (pozorne)

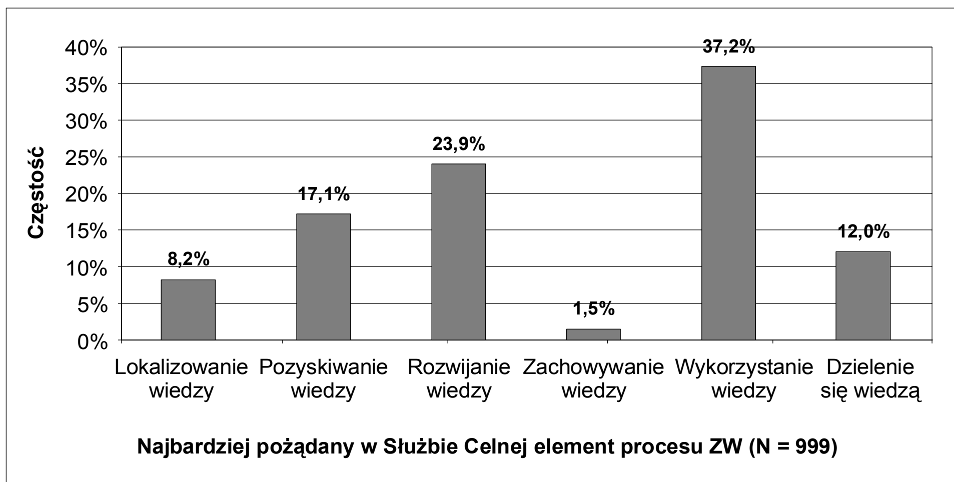
- Zakłócenia

Źródło: Opracowanie własne.

Wynika z tego, iż funkcjonariusze i pracownicy administracji celnej posiadają lub wiedzą, że organizacja posiada duże zasoby wiedzy, która jednak jest niewykorzystywana. Kolejne elementy, tj. rozwijanie wiedzy i jej pozyskiwanie, wskazują na naturalną konsekwencję odpowiedzi najczęściej wskazywanych.

Również w analizie łącznej odpowiedzi w zakresie znajomości najbardziej pożądanych w Służbie Celnej elementów procesów ZW wskazano, iż odpowiedź jest w niewielkim stopniu skorelowana z wpływami budżetowymi uzyskiwanymi łącznie i na jednego pracownika – obrazując uzależnienie percepcji wiedzy od wpływów budżetowych (tab. 6.8.).

Rysunek 6.12. Opinia respondentów na temat najbardziej pożądanego elementu zarządzania wiedzą



Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 6.8. Charakterystyka testu t Studenta na temat znajomości najbardziej pożądanego w Służbie Celnej elementu procesu zarządzania wiedzą

Zmienna	Nie wie		Wie		Istotność testu Levene'a	Wariancje w obu grupach	Statystyka t	df	Istotność testu t (2-stronna)	95% przedział ufności różnicy	
	Średnia	Odch. Stand.	Średnia	Odch. Stand.						min.	max.
Wpływy na 1 pracownika w jednostce (średnia z 4 lat)	**5,84**	**4,41**	**3,97**	**3,92**	**0,003**	**różne**	**3,08**	**45,02**	**0,009**	**0,50**	**3,25**
Zatrudnienie w jednostce (średnia z 4 lat)	1 140	366	1 101	414	0,200	równe	0,60	1003	0,545	-87	165
Łączne wpływy w jednostce (średnia z 4 lat)	**7 060 000**	**6 570 000**	**4 910 000**	**5 940 000**	**0,156**	**równe**	**2,32**	**1003**	**0,021**	**330 000**	**3 980 000**

Źródło: Opracowanie własne.

Badania dowodzą również, iż percepcja pracowników administracji celnej w zakresie zarządzania wiedzą jest duża, a zdecydowana większość z nich deklaruje, iż ZW jest potrzebne oraz bardzo potrzebne. Tylko niewiele ponad 1% respondentów uznało, iż ZW jest niepotrzebne. Wskazano również, iż ZW nie jest aktualnie obiektem zainteresowania dla blisko 62% respondentów (stąd tak wysoki współczynnik potrzeby ZW) – tab. 6.9.

Tabela 6.9. Charakterystyka percepcji respondentów w obszarze potrzeby i zainteresowania zarządzania wiedzą

Miejsce	Czy jest potrzebne zarządzenie wiedzą	Niepotrzebne	Może być potrzebne	Potrzebne	Bardzo potrzebne	Suma	Czy zarządzanie wiedzą jest obiektem zainteresowania?	Wcale	Prawie wcale	Czasem	Często	Bardzo często	Suma
IC Biała Podlaska	częstość	1	12	60	63	136	częstość	46	46	34	9	3	138
	procent	8,33%	11,54%	14,18%	13,02%	13,29%	procent	13,77%	14,79%	14,17%	6,77%	11,54%	13,22%
IC Białystok	częstość	3	9	32	27	71	częstość	26	19	15	11	3	74
	procent	25,00%	8,65%	7,57%	5,58%	6,94%	procent	7,78%	6,11%	6,25%	8,27%	11,54%	7,09%
IC Gdynia	częstość	1	11	36	42	90	częstość	21	27	26	21	1	96
	procent	8,33%	10,58%	8,51%	8,68%	8,80%	procent	6,29%	8,68%	10,83%	15,79%	3,85%	9,20%
IC Katowice	częstość	0	3	19	16	38	częstość	18	10	9	1	0	38
	procent	0,00%	2,88%	4,49%	3,31%	3,71%	procent	5,39%	3,22%	3,75%	0,75%	0,00%	3,64%
IC Kielce	częstość	0	4	5	8	17	częstość	2	5	4	5	1	17
	procent	0,00%	3,85%	1,18%	1,65%	1,66%	procent	0,60%	1,61%	1,67%	3,76%	3,85%	1,63%
IC Kraków	częstość	2	16	41	38	97	częstość	31	26	19	19	3	98
	procent	16,67%	15,38%	9,69%	7,85%	9,48%	procent	9,28%	8,36%	7,92%	14,29%	11,54%	9,39%
IC Łódź	częstość	0	1	1	5	7	częstość	6	1	0	0	0	7
	procent	0,00%	0,96%	0,24%	1,03%	0,68%	procent	1,80%	0,32%	0,00%	0,00%	0,00%	0,67%
IC Olsztyn	częstość	0	1	11	15	27	częstość	11	11	5	1	0	28
	procent	0,00%	0,96%	2,60%	3,10%	2,64%	procent	3,29%	3,54%	2,08%	0,75%	0,00%	2,68%
IC Opole	częstość	0	5	16	18	39	częstość	3	14	15	7	1	40
	procent	0,00%	4,81%	3,78%	3,72%	3,81%	procent	0,90%	4,50%	6,25%	5,26%	3,85%	3,83%

IC Poznań	częstość	2	2	18	21	43	częstość	20	15	8	1	0	44
	procent	16,67%	1,92%	4,26%	4,34%	4,20%	procent	5,99%	4,82%	3,33%	0,75%	0,00%	4,21%
IC Przemyśl	częstość	0	2	16	11	29	częstość	10	10	7	1	2	30
	procent	0,00%	1,92%	3,78%	2,27%	2,83%	procent	2,99%	3,22%	2,92%	0,75%	7,69%	2,87%
IC Rzepin	częstość	1	7	17	22	47	częstość	13	8	15	8	3	47
	procent	8,33%	6,73%	4,02%	4,55%	4,59%	procent	3,89%	2,57%	6,25%	6,02%	11,54%	4,50%
IC Szczecin	częstość	0	8	25	53	86	częstość	26	30	19	9	2	86
	procent	0,00%	7,69%	5,91%	10,95%	8,41%	procent	7,78%	9,65%	7,92%	6,77%	7,69%	8,24%
IC Toruń	częstość	0	2	33	16	51	częstość	10	15	15	13	0	53
	procent	0,00%	1,92%	7,80%	3,31%	4,99%	procent	2,99%	4,82%	6,25%	9,77%	0,00%	5,08%
IC Wrocław	częstość	0	3	27	38	68	częstość	29	15	12	11	1	68
	procent	0,00%	2,88%	6,38%	7,85%	6,65%	procent	8,68%	4,82%	5,00%	8,27%	3,85%	6,51%
IC Warszawa	częstość	2	16	50	70	138	częstość	54	49	25	12	1	141
	procent	16,67%	15,38%	11,82%	14,46%	13,49%	procent	16,17%	15,76%	10,42%	9,02%	3,85%	13,51%
Ministerstwo Finansów	częstość	0	2	16	21	39	częstość	8	10	12	4	5	39
	procent	0,00%	1,92%	3,78%	4,34%	3,81%	procent	2,40%	3,22%	5,00%	3,01%	19,23%	3,74%
Suma	częstość	**12**	**104**	**423**	**484**	**1044**	częstość	**334**	**311**	**240**	**133**	**26**	**1044**
	Procent	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	procent	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Źródło:Opracowanie własne.

Podsumowano także wyniki 18 testów niezależności χ^2 Pearsona, z których 10 okazało się istotnych statystycznie (tab. 6.10.). Wyniki testów pozwoliły pełniej zobrazować badane zależności, przyczyniając się do ugruntowania opinii na temat pożądanego modelu zarządzania wiedzą.

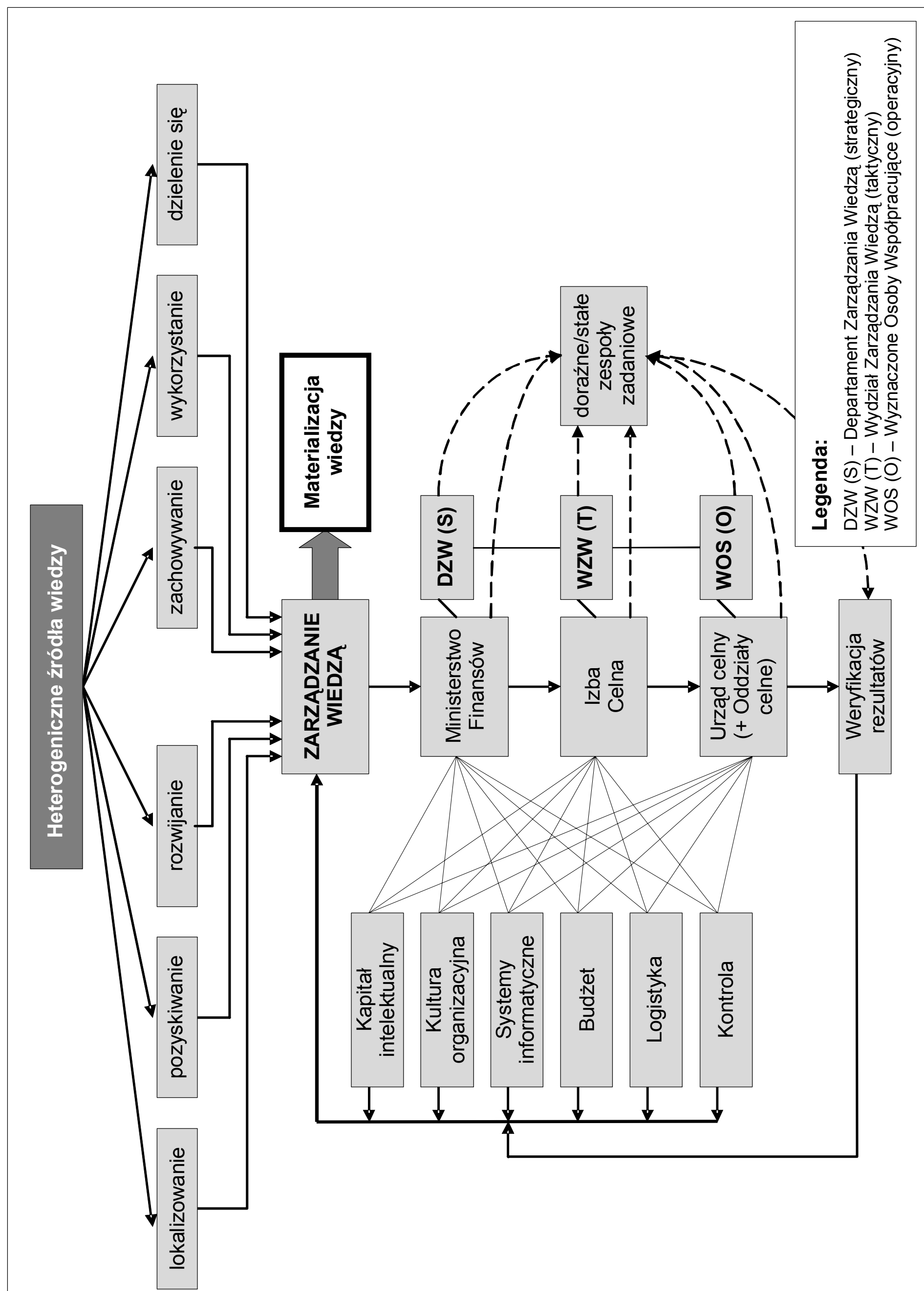
Tabela 6.10. Podsumowanie wyników 18 testów niezależności χ^2 Pearsona badających istnienie związku ze zmienną miejsce

Nazwa SPSS zmiennej wierszowej	Nazwa zmiennej wierszowej	Wynik χ^2	Istotność	V Cramera	C Pearsona
Pyt. 1	**Czy zarządzanie wiedzą jest obiektem zainteresowania***	**127,925**	**0,000**	**0,175**	**0,330**
Pyt. 2	Czy jest potrzebne zarządzenie wiedzą	62,209	0,082	0,142	0,239
Pyt. 3	**Jakich informacji brakuje najbardziej***	**96,779**	**0,005**	**0,152**	**0,291**
Pyt. 4	**Czy otoczenie sprzyja kreatywności***	**87,723**	**0,026**	**0,145**	**0,278**
Pyt. 5	Częstość dzielenia się wiedzą ze współpracownikami	82,596	0,059	0,141	0,271
Pyt. 6	**Ocena kompetencji współpracowników***	**133,438**	**0,000**	**0,179**	**0,337**
Pyt. 7	**Czy ma zaufanie do współpracowników***	**100,485**	**0,002**	**0,155**	**0,296**
Pyt. 8	**Jak często podnoszenie kwalifikacji jest nagradzane***	**103,729**	**0,000**	**0,185**	**0,305**
Pyt. 9	**Czy SC oferuje godne warunki utalentowanym pracownikom***	**138,673**	**0,000**	**0,182**	**0,342**
Pyt. 10	**Czy odszedłby na emeryturę bądź zmieniłby pracę, jeżeli byłaby taka możliwość***	**73,531**	**0,000**	**0,188**	**0,257**
Pyt. 11	Najbardziej pożądany w Służbie Celnej element procesu zarządzania	83,239	0,380	0,129	0,277
Pyt. 12	Najważniejsza bariera zarządzania wiedzą	82,988	0,055	0,156	0,297
Pyt. 13	Częstość śledzenia nowych informacji związanych z pracą	86,940	0,735	0,118	0,277
Pyt. 14	Największe utrudnienie w procesie uczenia się i dzielenia się wiedzą	118,433	0,060	0,148	0,341
Pyt. 16	Płeć	23,277	0,107	0,149	0,148
Pyt. 17	**Wiek***	**128,706**	**0,000**	**0,203**	**0,331**
Pyt. 18	**Wykształcenie***	**99,683**	**0,000**	**0,180**	**0,297**
Pyt. 19	Czy stanowisko jest kierownicze	21,230	0,170	0,143	0,141

* Testy istotne statystycznie

Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 6.13. Pożądany model zarządzania wiedzą w przyszłej administracji celnej



Źródło: Opracowanie własne.

Uznano, iż pożądany model zarządzania wiedzą w przyszłej administracji celnej powinien w pierwszym względzie ukierunkować działanie na wyrobienie nowej kultury organizacyjnej, uwzględniającej uczenie się i dzielenie się wiedzą oraz aprecjację kapitału intelektualnego jako najcenniejszego dobra organizacji. Jednocześnie koncepcja ta winna dążyć do lokalizowania, pozyskiwania, rozwijania, zachowania, wykorzystania i dzielenia się wiedzą ze źródeł heterogenicznych w ramach nowego publicznego zarządzania, a opartego o główne filary w obrębie: budżet, kapitał intelektualny, systemy informatyczne, współpraca/dialog (w ramach należycie kształtowanej kultury organizacyjnej), logistyka oraz kontrola (rys. 6.13.).

Właściwym elementem takiej struktury jest utworzenie zespołów zarządzania wiedzą (departament w MF, wydział[58] w IC) oraz wyznaczonych osób współpracujących na poziomie urzędu i oddziału celnego. Przemawiają za tym doświadczenia wielu organizacji, które już wdrożyły specjalistyczne komórki odpowiedzialne za zarządzanie aktywami niematerialnymi, m.in.:

a) Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) – Departament Zarządzania i Dzielenia się Wiedzą (*Department of Knowledge Management and Sharing*),
b) Niemieckie Centrum Badań Sztucznej Inteligencji (*German Research Center for Artificial Intelligence* – DFKI) – Departament Zarządzania Wiedzą (*Knowledge Management Department*),
c) Departament Medyczny Armii Stanów Zjednoczonych (*US Army Medical Department*) – Oddział Zarządzania Wiedzą (Knowledge Management Division),
d) Międzynarodowy Uniwersytet na Florydzie (*Florida International University*) – Laboratorium Zarządzania Wiedzą,
e) *Mannheimer Swartling* (światowa firma prawnicza[59]) – Departament Zarządzania Wiedzą (*Knowledge Management Department*),
f) Ministerstwo Komunikacji, Energii i Zasobów Naturalnych w Irlandii (*Ministry of Communications, Energy and Natural Resources*) – Wydział Zarządzania Wiedzą w Departamencie Komunikacji, Energii i Zasobów Naturalnych,
g) Światowa Organizacja Turystyki (*United Nations World Tourism Organization* – UNWTO) – Departament Edukacji, Szkoleń i Zarządzania Wiedzą (*Education, Training and Knowledge Management Department*),
h) Airbus[60] – Departament Zarządzania Wiedzą (*Knowledge Management Department*),

[58] Prakseologicznym rozwiązaniem byłaby zmiana nazwy Wydziału Organizacyjnego izb celnych na Wydział Zarządzania Wiedzą – wraz z przypisaniem nowych zadań, uprawnień, etatów i infrastruktury (zwłaszcza informatyczno-analitycznej).

[59] Firma zatrudnia 650 osób z czego 420 to prawnicy. MS zaliczana jest do wiodącej firmy prawniczej państw grupy Nordyckiej – siedziba firmy: Szwecja.

[60] Międzynarodowe konsorcjum europejskie produkujące samoloty.

i) Międzynarodowa Agencja Energii Atomowej (*International Atomic Energy Agency* IAEA) – Zespół Zarządzania Wiedzą Nuklearną (*Nuclear Knowledge Management Unit*),
j) Gabinet Premiera Zjednoczonego Królestwa Wielkiej Brytanii (*Cabinet Office*) – Zespół Zarządzania Informacją i Wiedzą (*Knowledge and Information Management Unit* –HORU),
k) Narodowa Agencja Aeronautyki i Przestrzeni Kosmicznej Stanów Zjednoczonych (*National Aeronautics and Space Administration* – NASA) – Zespół Zarządzania Wiedzą (*Knowledge Management Team*).

Powyższe komórki zarządzania wiedzą powinny bezpośrednio podlegać pod szefa Służby Celnej – w Ministerstwie Finansów, dyrektora izby celnej – w izbie celnej oraz naczelnika Urzędu Celnego – w urzędzie celnym[61] i stanowić główne źródło wsparcia kierującym daną jednostką organizacyjną, współpracując doradczo z pozostałymi komórkami jednostki. W celu realizacji zadań statutowych pracownicy tychże komórek winni posiadać należyte i interdyscyplinarne przygotowanie w zakresie wykształcenia, doświadczenia i kompetencji. Przy czym powinny to być zespoły mieszane: złożone zarówno z doświadczonych pracowników administracji celnej, jak i innych pracowników, którzy posiadają specjalistyczne wykształcenie w danej dziedzinie lub mogą spojrzeć na zagadnienia z innej perspektywy – np. typowo biznesowej czy naukowej. W praktyce dobrym rozwiązaniem wydaje się być zasilanie powyższych komórek m.in. odwołanymi kierownikami jednostek organizacyjnych, których wiedza i doświadczenie mogą być ponownie wykorzystane z korzyścią dla organizacji, a praktycznie bez uszczerbku w zakresie zmiany statusu danej osoby w organizacji.

Nieodzownym elementem komórek zarządzania wiedzą jest nie tylko wspieranie kultury organizacyjnej danej jednostki organizacyjnej w budowie organizacji uczącej się i dzielącej się wiedzą, lecz także intensywne uczestnictwo we wszystkich możliwych spotkaniach, naradach, konferencjach czy panelach dyskusyjnych nie zawsze związanych z bezpośrednią działalnością administracji celnej. Umożliwi to wyrobienie szerszej wizji, a w konsekwencji może przełożyć się na rekomendacje w zakresie zmiany celów lub strategii działania administracji celnej w wybranych obszarach. Ma zatem ścisły związek z pewnego rodzaju prognozowaniem i sondowaniem zarówno stanu aktualnego, jak i przyszłego, starając się zapobiegawczo reagować i zabezpieczać przed następstwem zdarzeń. Przy czym podążając słusznym tokiem myślenia J. Kleera, można stwierdzić, iż *prognozowanie przyszłościowego modelu sektora publicznego jest zabiegiem nie*

[61] Wydaje się, iż rozsądnym rozwiązaniem na poziomie urzędu celnego nie jest tworzenie wyodrębnionych komórek zarządzania wiedzą, a wyznaczenie osób funkcyjnych, którzy będą wykonywać pracę w macierzystych komórkach organizacyjnych. Istotą takiej struktury jest możliwość pominięcia drogi służbowej w przekazywaniu informacji do izby celnej – co w niektórych przypadkach znacznie skraca czas przepływu samych informacji.

tylko trudnym, ale i obarczonym znacznym stopniem wizjonerstwa czy utopijności[62]. Jednakże czyż nie wizjonerstwo i pozytywna utopijność może przyczynić się do wzmacniania egalitaryzmu[63] w poszczególnych etapach zarządzania wiedzą? Wydaje się właśnie, że tak, gdyż tylko pewna głęboka determinacja może nie od razu, lecz w dłuższej perspektywie prowadzić do zmiany standardów funkcjonowania administracji celnej.

Tworzony w ten sposób **system zarządzania wiedzą można zdefiniować jako działalność menedżerską *ukierunkowaną na kreowanie i dysponowanie zasobami kompetencji merytorycznych oraz wykorzystanie umiejętności praktycznych*[64].**

Równoległa definicja autora pozwala stwierdzić, iż przez **system zarządzania wiedzą w administracji celnej (również innej publicznej) należy rozumieć zespół sił i środków organizacji, wykorzystującej heterogeniczne źródła wiedzy, w procesie wypełniania zadań publicznych i kulturze organizacyjnej ukierunkowanej na materializację wiedzy**, **tj. jej praktyczne wykorzystanie.**

Z tego względu na system zarządzania wiedzą składa się wiele elementów determinowanych zarówno przez kapitał intelektualny, panującą kulturę organizacyjną, systemy informatyczne, posiadany budżet, zasoby logistyczne oraz właściwe zabezpieczenie kontroli wszelkich procedur, terminów czy wykonalności.

W ujęciu wieloaspektowym w systemie zarządzania wiedzą wyróżnić można:

a) **aspekt celowościowy** – odnoszący się do zakresu działania organizacji (typu administracji) i jego sformalizowania. Determinowany jest przez system wyznaczonych celów, plany działalności strategicznej, politykę informacyjną, możliwości implementacji systemu zarządzania wiedzą w organizacji;
b) **aspekt podmiotowy** – w zakresie wskazania kadry menedżerskiej oraz innych komórek doradczo-organizacyjnych odpowiedzialnych za zarządzanie wiedzą. Determinowany przez planowanie i programowanie systemu ZW (uwzględniając wiedzę techniczną i menedżerską), opracowanie strategii informacyjnych, organizacja i wykorzystanie baz wiedzy, tworzenie kapitału wiedzy;
c) **aspekt strukturalny** – dotyczy określenia właściwego miejsca systemu zarządzania wiedzą w organizacji na podstawie m.in. regulaminu organizacyj-

---

[62] J. Kleer, *Przyszłość sektora publicznego*, [w:] J. Kleer, E. Mączyńska, A. Wierzbicki, *Co ekonomiści myślą o przyszłości*, Komitet Prognoz Polska 2000 Plus przy Prezydium Polskiej Akademii Nauk, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 63.

[63] Egalitaryzm w znaczeniu społeczno-politycznym odnosi się do równych warunków praw i życia. W kontekście zarządzania wiedzą egalitaryzm stanowi o równości szans w dostępie do danych, informacji, wiedzy, edukacji, równości praw społecznych czy obywatelskich. Zob. również egalitaryzm europejski w kontekście budowy konkurencyjnej Europy, A. Giddens, *Europa w epoce globalnej*, PWN, Warszawa 2009, s. 82.

[64] A. Stabryła, *Rozwój kapitału ludzkiego w formule systemu zarządzania wiedzą*, [w:] R. Borowiecki, A. Jaki, *Wyzwania dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2009, s. 180.

nego. Determinowany jest przez: delegowanie uprawnień, relacje z klientami organizacji czy zarządzanie relacjami współpracy wewnętrznej, międzyresortowej czy międzynarodowej;

d) **aspekt funkcjonalny** – związany z podejściem procesowym w zarządzaniu wiedzą, zwłaszcza w odniesieniu do form organizacyjnych. Determinowany jest przez: zasady zarządzania wiedzą, przejawiane i preferowane style i formy organizacyjne zarządzania czy zakres funkcji zarządzania;

e) **aspekt instrumentalny** – związany ze zbiorem narzędzi badawczych i aplikacyjnych. Determinowany jest zwłaszcza przez: typy analizy strategicznej, benchmarking, praktyki, staże, indywidualne i zespołowe pogłębianie wiedzy, współpracę z otoczeniem zewnętrznym, uczenie się i dzielenie wiedzą – również poprzez udział w grupach dyskusyjnych, konferencjach, seminariach[65].

6.2.5. Mapa ośrodków wiedzy administracji celnej

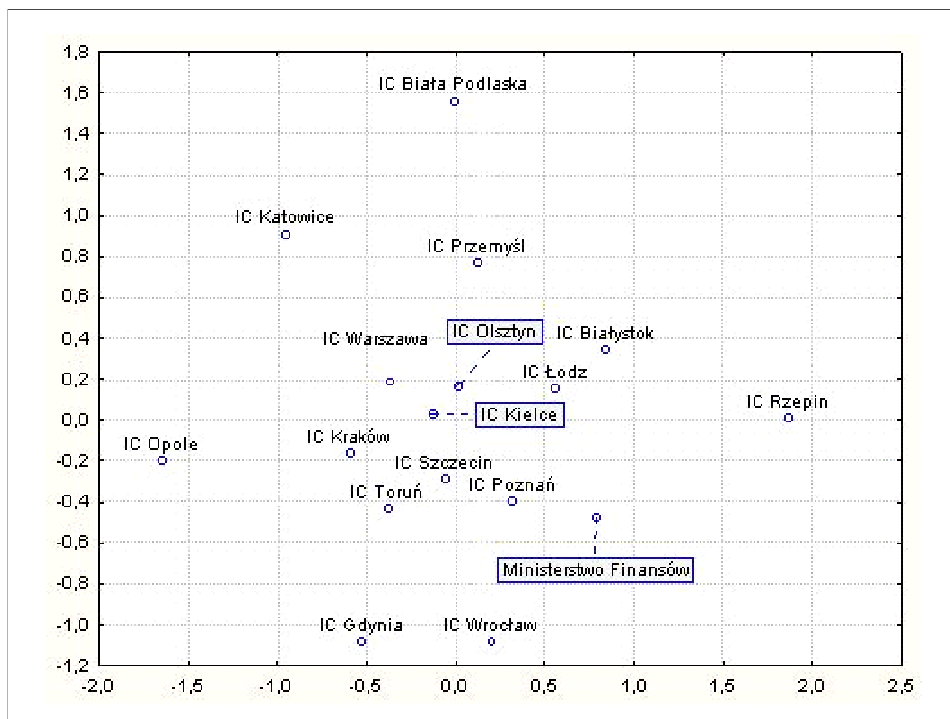
W celu zwymiarowania układu odległości – tzw. podobieństw i różnic poszczególnych izb celnych i Ministerstwa Finansów – a więc kluczowych jednostek organizacyjnych administracji celnej dokonano dwu- i trójwymiarowego skalowania (2D, 3D) na grupie 1044 respondentów. Jako materiał analityczny zastosowano odpowiedzi na pytania: jakich informacji brakuje najbardziej, najbardziej pożądany element w Służbie Celnej procesu zarządzania wiedzą oraz najważniejsza bariera zarządzania wiedzą. W ten sposób utworzono swoistą arbitralną mapę podobieństw i różnic percepcji zarządzania wiedzą (rys. 6.14., 6.15.). Należy jednak zaznaczyć, iż w perspektywie trójwymiarowej (w wyniku wielokrotnego oglądu obiektów z różnych kątów) istotną różnicę wykazano w stosunku do Ministerstwa Finansów. Całkowity stres wyniósł 5,61, czyli czterokrotnie mniej niż w wymiarze 2D (Ministerstwo Finansów leży bardziej z boku).

Skala y, x jest jedynie wartością pomocniczą, a nie obiektywną uzyskanego rozkładu. Oznacza to np.: że Izba Celna w Białej Podlaskiej istotnie się różni w tym względzie np.: od Izby Celnej w Gdyni czy Wrocławiu, jednakże określenie i waga tych różnic wymagałaby szczegółowej charakterystyki, np.: połączeń ważonych w odniesieniu do każdej konkretnej cechy, tj. ilości wariantów odpowiedzi zawartych w każdym z trzech badanych pytań. Z tego względu bardziej sumarycznym wydaje się zaprezentowanie ogólnego układu strukturalnego, ze wskazaniem, iż można mówić o tzw. centrum, tj. Izba Celna w Przemyślu, Warszawie, Białymstoku, Łodzi, Krakowie, Kielcach, Szczecinie, Toruniu i Poznaniu oraz o peryferii, na które składają się izby celne w Białej Podlaskiej, Katowicach, Opolu, Rzepinie oraz Gdyni, Wrocławiu i Ministerstwie Finansów. Owo określenie centrum–peryferia nie oznacza, iż ośrodki centralne są silne,

[65] Ibidem, s. 180–182.

a peryferyjne słabe. Oznacza to, iż inaczej definiują najważniejsze informacje, najbardziej pożądany element procesu zarządzania wiedzą oraz najważniejszą barierę tegoż zarządzania (tab. 6.10., 6.11.).

Rysunek 6.14. Charakterystyka konfiguracji dwuwymiarowej izb celnych na podstawie uśrednionych odpowiedzi badanych pracowników – tzw. arbitralna mapa podobieństw i różnic



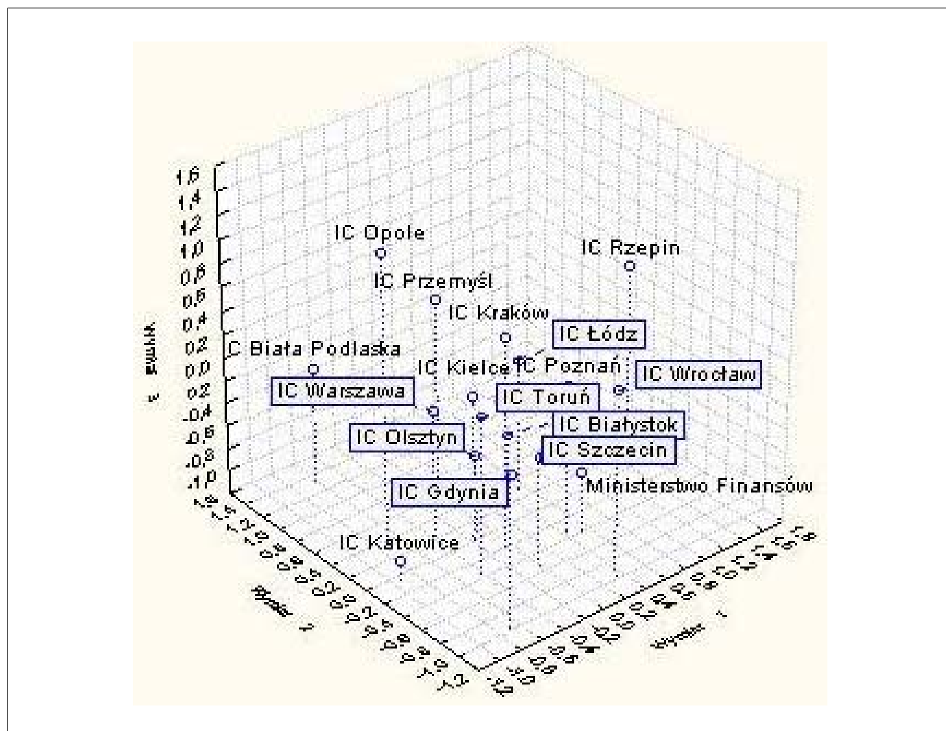
Źródło: Opracowanie własne.

Powyższa mapa podobieństw i różnic w percepcji zarządzania wiedzą wskazuje wyraźnie, iż w tym procesie nie można, a raczej nie powinno się standaryzować wszystkich ośrodków w ramach zamkniętych katalogów zarządzania. Standardy w tym względzie oczywiście są potrzebne i niezbędne – w celu ujednolicenia procedur – jednakże powinny zawierać swoisty luz decyzyjny kierownika danej jednostki organizacyjnej, dla którego wyznacznikiem zarządzania wiedzą mogą być inne komponenty lokalizowania, pozyskiwania, rozwijania, zachowywania, wykorzystania czy dzielenia się wiedzą w ramach innych barier i kluczowych informacji.

Można wskazać, iż w charakterystyce odwzorowującej mapę podobieństw i różnic z zestawieniem procentowych wskaźników odpowiedzi respondentów

możliwym jest określenie ogólnego opisowego modelu zarządzania wiedzą, w ktorym:

Rysunek 6.15. Charakterystyka konfiguracji trójwymiarowej izb celnych na podstawie uśrednionych odpowiedzi badanych pracowników – tzw. arbitralna mapa podobieństw i różnic



Źródło: Opracowanie własne.

a) **Ministerstwo Finansów:** wykazuje bardzo duże możliwości w zakresie wykorzystania posiadanej wiedzy – której nie wykorzystuje (44% – najwyższy wskazany współczynnik) oraz dzielenia się już posiadaną wiedzą (28%). Jednocześnie jest to ośrodek, który z racji naturalnych zadań: zwierzchni nadzór w stosunku do jednostek podległych – wskazuje, iż posiada znaczny niedobór informacji analitycznych i prognostycznych (41%), a za największą barierę mechanizmów wprowadzenia i zarządzania wiedzą – uznaje przełożonego[66] (31% – największy wskaźnik w tej kategorii);

[66] Oznaczenie przełożony – oznacza każdą osobę sprawującą funkcję związaną z podległością służbową (np.: kierownika, naczelnika, dyrektora izby celnej, z-cę dyrektora izby celnej, dyrektora departamentu, z-cę szefa Służby Celnej czy szefa Służby Celnej).

b) **Izba Celna w Białej Podlaskiej:** jednostka organizacyjna, która z racji na położenie geograficzne i znaczną fluktuację kadr w ostatnich latach wskazuje na silną potrzebę zarówno wykorzystania, jak i rozwijania już posiadanej wiedzy: głównie brakujących informacji z zakresu wykonywanych zadań oraz przepisów prawnych. Za największą barierę w procesie zarządzania wiedzą uznaje panującą kulturę organizacyjną oraz przełożonego;
c) **Izba Celna w Białymstoku:** jednostka organizacyjna posiadającą duży zasób wiedzy, którego jednak nie wykorzystuje i nie rozwija w stopniu możliwym. Brakujące informacje określa w zbliżonym obszarze wykonywanych zadań, analiz i prognoz oraz przepisów prawa. Za dwie największe bariery procesu zarządzania wiedzą uznaje kulturę organizacyjną oraz przełożonego;
d) **Izba Celna w Gdyni:** za najbardziej pożądany element procesu zarządzania wiedzą uznaje wykorzystanie posiadanej wiedzy, równoważąc w tym względzie komponenty, takie jak: dzielenie się wiedzą, pozyskiwanie wiedzy czy rozwijanie wiedzy. Przepisy prawne definiowane są w tej jednostce jako najbardziej brakujące informacje procesu ZW, a blisko 1/3 nie potrafi wskazać największej bariery w procesie zarządzania wiedzą (najbardziej znacząca cecha skrajna tej jednostki, tzw. peryferyjna);
e) **Izba Celna w Katowicach:** o peryferyjnym położeniu tej izby świadczy największy odsetek niezdecydowania (braku wiedzy) w obrębie najbardziej pożądanego elementu procesu zarządzania wiedzą (8%) oraz wskazanie systemów informatycznych jako największej bariery ZW (co może wskazywać, iż albo izba celna jest „ubogo" zasilona w sprzęt i systemy informatyczne lub nie potrafi korzystać z rozwiązań informatycznych);
f) **Izba Celna w Kielcach:** za najbardziej pożądane elementy procesu zarządzania wiedzą uznaje równomiernie wykorzystanie i rozwijanie wiedzy. Jest to jednostka organizacyjna, która wskazuje, aż w 59%, przepisy prawa – jako najbardziej brakujące informacje, łącząc bariery ZW z kulturą organizacyjną (59% – najmocniej wyrażona wartość) oraz otoczeniem organizacji;
g) **Izba Celna w Krakowie:** posiadająca zrównoważoną strukturę opinii w zakresie ZW, wskazuje wykorzystanie wiedzy jako najbardziej pożądany element procesu zarządzania. Podobnie jak większość izb celnych zakres wykonywanych zadań uznaje za *piętę achillesową* brakujących informacji, a kulturę organizacyjną za największą barierę procesu ZW;
h) **Izba Celna w Łodzi:** jednostka organizacyjna, która pomimo wielokrotnych monitów nie zdołała zebrać reprezentatywnej grupy osób biorących udział w badaniach. Z tego względu proponowane prognozy – oparte na opiniach jedynie 7 osób – nie dają podstaw do przedstawienia nawet ogólnych analiz;
i) **Izba Celna w Olsztynie:** deklaruje konieczność wyrównania luki informacyjnej (braku informacji) w zakresie przepisów prawa oraz wykonywanych zadań (w tym analiz i prognoz). Wykorzystanie wiedzy i jej rozwijanie uzna-

je za najbardziej pożądany element procesu ZW, a pracowników i otoczenie organizacji – uznaje w najmniejszym stopniu za ewentualne bariery ZW (wskazując zdecydowanie na kulturę organizacyjną i przełożonego);

j) **Izba Cena w Opolu:** Jest to jednostka, której trudności z pozyskiwaniem wiedzy (30% – jedyna różnica w gradacji określenia najbardziej pożądanego elementu ZW spośród wszystkich organizacji biorących udział w badaniu) oraz prawdopodobne większa antypatia pracowników (17%) do siebie decydują o jej położeniu peryferyjnym;
k) **Izba Celna w Poznaniu:** instytucja, w której nie jest problemem lokalizowanie czy zachowanie wiedzy – lecz jej wykorzystanie. W izbie tej, w sposób jeden z najmniejszych, cechuje się pracownika jako barierę ZW, wskazując kulturę organizacyjną oraz przełożonego – jako największą barierę w tym procesie;
l) **Izba Celna w Przemyślu:** jednostka organizacyjna, która prawdopodobnie z racji dużej fluktuacji kadr w ostatnich latach w sposób peryferyjny postrzega, iż informacje z zakresu wykonywanych zadań są najbardziej brakujące w tej organizacji. Obok Izby Celnej z Opola – nie tylko w kulturze organizacyjnej i przełożonym upatruje barierę zarządzania wiedzą, lecz także w pracowniku;
m) **Izba Celna w Rzepinie:** jest to jednostka o najwyższym wskaźniku braku jakichkolwiek informacji – co, biorąc pod uwagę małą efektywność kontroli tej izby oraz niską kontrybucję danin publicznych, świadczyć może o niewielkim i powtarzalnym procesie wykonywania obowiązków służbowych. Silny brak określenia największych barier procesu ZW świadczyć może o pewnym zmęczeniu brakiem pracy i prawdopodobnym obwinianiu każdego (m.in. pracownika, otoczenie, kulturę organizacyjną, przełożonego) za możliwość utraty miejsca pracy (z możliwą likwidacją jednostki organizacyjnej);
n) **Izba Celna w Szczecinie:** jednostka – podobnie jak większość innych izb celnych – wskazuje na wykorzystanie wiedzy jako najbardziej pożądany element procesu ZW. Brakujące informacje definiuje prawie równomiernie w obszarze zakresu wykonywanych zadań, przepisów prawa oraz analiz i prognoz (związanych prawdopodobnie z kontrolą kontenerów). Blisko w 48% określa kulturę organizacyjną jako największą barierę ZW, jednakże prawie 1/3 respondentów nie potrafi wskazać tej bariery;
o) **Izba Celna w Toruniu:** pomimo iż wykorzystanie wiedzy stanowi dla tej jednostki najbardziej pożądany element procesu ZW, to pracownicy organizacji mogą mieć problem z jej lokalizowaniem (15%). Jest to izba celna, w której (obok IC Kielce) przełożony nie jest postrzegany jako największa bariera ZW w porównaniu z innymi jednostkami administracji celnej;
p) **Izba Celna we Wrocławiu:** charakterystycznym elementem tej jednostki jest fakt dużego zapotrzebowania na analizy i prognozy (35%), przy dużym stopniu braku odpowiedzi w określeniu największych barier ZW (21%);

q) **Izba Celna w Warszawie:** izba celna, która nie wykazuje widocznych odchyleń statystycznych w zakresie innych – zlokalizowanych centralnie izb celnych w percepcji ZW. Niewątpliwie posiada duży współczynnik braku informacji z zakresu przepisów prawa (40%), jak i zakresu wykonywanych zadań. Za największą barierę ZW wskazuje – podobnie jak w większości innych izb celnych – kulturę organizacyjną.

Tabela 6.10. Charakterystyka opinii respondentów w zakresie brakujących informacji w procesie zarządzania wiedzą

Miejsce pełnienia służby	Razem (%)	Ministerstwo Finansów	Izba Celna w Białej Podlaskiej	Izba Celna w Białymstoku	Izba Celna w Gdyni	Izba Celna w Katowicach	Izba Celna w Kielcach	Izba Celna w Krakowie	Izba Celna w Łodzi	Izba Celna w Olsztynie	Izba Celna w Opolu	Izba Celna w Poznaniu	Izba Celna w Przemyślu	Izba Celna w Rzepinie	Izba Celna w Szczecinie	Izba Celna w Toruniu	Izba Celna we Wrocławiu	Izba Celna w Warszawie
PODST. (liczbowo)	**1044**	**39**	**138**	**74**	**96**	**38**	**17**	**98**	**7**	**28**	**40**	**44**	**30**	**47**	**86**	**53**	**68**	**141**
Najbardziej pożądany element ZW (%)																		
Lokalizowanie wiedzy	8	3	9	13	4	5	6	7	0	7	5	2	7	8	9	**15**	7	9
Pozyskiwanie wiedzy	16	8	14	9	17	24	18	20	14	21	**30**	11	17	13	19	11	18	17
Rozwijanie wiedzy	23	13	27	26	16	29	**35**	18	29	29	20	25	23	30	22	19	25	23
Zachowywanie wiedzy	1	0	1	3	1	0	0	2	0	0	2	**7**	0	2	1	4	0	0
Wykorzystanie wiedzy	36	**44**	33	30	37	39	35	38	29	29	27	39	33	36	35	40	35	39
Dzielenie się wiedzą	11	**28**	13	13	18	0	6	6	29	11	12	14	13	8	12	9	9	8
Trudno powiedzieć	4	5	3	5	**8**	3	0	8	0	4	2	2	7	2	2	2	6	3
Jakich informacji brakuje (%)																		
Bieżąca działalność	10	5	15	7	10	**26**	6	6	0	14	10	7	10	4	8	15	7	8
Przepisy prawa	29	23	27	24	31	26	**59**	30	0	36	30	25	23	30	29	23	19	40
Zakres wykonywanych zadań	32	20	36	32	26	21	29	37	57	25	45	39	**47**	25	30	36	29	32
Analizy i prognozy	22	**41**	16	27	23	18	6	20	42	25	12	27	17	30	29	17	**35**	16
Nie brakuje informacji	6	10	5	9	9	8	0	7	0	0	2	2	3	**11**	3	9	9	5

*% – suma odsetek odpowiedzi > 100% (np.: 101%, 102%) lub < 100% (99%) wynika z zaokrągleń do wartości wyższych pow. 0,5 stosowanych przez program SPSS.

* wyniki pogrubione wskazują największe wartości istotne statystycznie.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 6.11. Rozkład jednostkowy występujących barier w procesie zarządzania wiedzą

Miejsce pełnienia służby	Razem (%)	Ministerstwo Finansów	Izba Celna w Białej Podlaskiej	Izba Celna w Białymstoku	Izba Celna w Gdyni	Izba Celna w Katowicach	Izba Celna w Kielcach	Izba Celna w Krakowie	Izba Celna w Łodzi	Izba Celna w Olsztynie	Izba Celna w Opolu	Izba Celna w Poznaniu	Izba Celna w Przemyślu	Izba Celna w Rzepinie	Izba Celna w Szczecinie	Izba Celna w Toruniu	Izba Celna we Wrocławiu	Izba Celna w Warszawie
PODST (liczbowo)	**1044**	**39**	**138**	**74**	**96**	**38**	**17**	**98**	**7**	**28**	**40**	**44**	**30**	**47**	**86**	**53**	**68**	**141**
Największa bariera ZW (%)																		
Przełożony	17	**31**	21	22	7	29	6	11	43	29	10	20	23	21	13	6	9	21
Kultura organizacyjna	39	38	30	43	35	39	**59**	41	43	50	32	41	33	23	48	47	38	42
Systemy informatyczne	5	0	4	4	4	**10**	0	7	0	4	5	7	0	2	6	2	7	6
Pracownicy	9	8	12	9	7	5	6	11	0	4	**17**	4	**17**	15	8	9	12	6
Otoczenie organizacji	12	10	15	9	17	8	**29**	11	14	4	17	14	10	15	12	7	13	8
Trudno powiedzieć	18	13	18	12	**29**	8	6	18	0	11	17	14	17	23	14	28	21	16

*% – suma odsetek odpowiedzi > 100% (np.: 101%, 102%) lub < 100% (99%) wynika z zaokrągleń do wartości wyższych pow. 0,5 stosowanych przez program SPSS.

Źródło: Opracowanie własne.

6.3. Wnioski

Przedstawione wyniki badań nie pozostawiają wątpliwości, iż pracownicy administracji celnej deklarują brak wykorzystania posiadanej wiedzy, dopiero na dalszych pozycjach wskazując jej rozwijanie czy pozyskiwanie, jako najbardziej pożądane elementy procesu zarządzania wiedzą.

Dla organizacji, a raczej dla kierownictwa organizacji, jest to wymierny sygnał, iż potencjał niewykorzystanej wiedzy w procesie zarządzania, według opinii badanych, wyniósł aż 36%, co świadczyć może w wielkim uproszczeniu, iż taki zapas wiedzy organizacja wciąż posiada w postaci tzw. zmagazynowanej – gotowej do użycia, za zgodą kierownictwa oraz jednostki posiadającej wiedzę.

Niepokojącym jest również, iż dążąc do budowy organizacji inteligentnej niezbędne jest ustawiczne kształcenie, a administracja celna blisko w 78% opinii respondentów nie nagradza podnoszenia kwalifikacji (pomimo nałożonego obowiązku ustawowego ich podwyższania). Jest to zatem swoiste rozdwojenie, które w dłuższej perspektywie może doprowadzić do naturalnego odchodzenia z orga-

nizacji dobrze wykwalifikowanej kadry pracowniczej, a samą organizację uczyni quasi-inteligentną.

Niewątpliwie najtrudniejszym elementem budowy organizacji wiedzy (organizacji inteligentnej) jest wdrożenie procesu zarządzania wiedzą. Przydatne w tej części stadium okazać się mogą wszelkie analizy strategiczne – typu SWOT czy szyta na miarę zrównoważona karta wyników Kaplana i Nortona, uwzględniająca perspektywę finansową, publiczną organizacji uczącej się oraz kultury organizacyjnej.

Jak wskazały opinie badanych respondentów, tj. pracowników administracji celnej, kultura organizacyjna w blisko 40% stanowi największą barierę mechanizmów wprowadzania i zarządzania wiedzą. Z tego powodu rewizji wymagają komponenty bezpośrednio oddziałujące na kulturę organizacji i determinujące postawy pracownicze, jak: bezpośredni przełożony, działania mechanizmu pracy ukierunkowanej, osobistej wartości pracy oraz harmonijnej współpracy i relacji w zespole.

Prawdopodobnie działające w jednostkach organizacyjnych izb celnych wydziały kadr i szkolenia w większości przypadków zajmują się typowym administrowaniem kadrami i sprawami prawa pracy, zaniedbując jakiekolwiek podejście przypisane większości dużych działów HR pracodawców prywatnych. Nie jest to wina samych wydziałów, które w większym lub mniejszym stopniu muszą np.: uwzględniać oczekiwanie kierujących danymi komórkami organizacyjnymi (lub jednostką) w zakresie zatrudniania nowych pracowników – bez względu na weryfikowalną liczbą punktów przyznanych kandydatowi do przyjęcia w tzw. postępowaniu kwalifikacyjnym. Z tego też względu koniecznym wydaje się powołanie wydzielonych struktur (departamentów, wydziałów) wiedzy w danych jednostkach organizacyjnych, które zajmą się wsparciem kierownictwa jednostki, a także szeregowych pracowników – opracowując analizy, raporty, opinie – czy prowadząc coaching, mentoring oraz szkolenia. Ten swoisty pożądany model zarządzania wiedzą w administracji celnej nie tylko ma szansę umożliwić wykorzystanie zstępującej (bądź odwoływanej) kadry kierowniczej, lecz przede wszystkim stwarza możliwości dążenia do organizacji inteligentnej, w której rozsądek i dobro społeczne weźmie górę nad osobistymi sympatiami i antypatiami – umożliwiając materializację wiedzy (eksponację i praktyczne zastosowanie).

Wreszcie koniecznym jest dostrzeżenie, iż możliwym jest określenie arbitralnej mapy podobieństw i różnic jednostek organizacyjnych administracji celnej, a co za tym idzie odpowiednie rozłożenie akcentów w procesie zarządzania (danymi, informacją, wiedzą) – na różne kategorie tegoż procesu w ramach wykonywanych zadań.

W ten sposób istota zarządzania wiedzą w naturalny sposób dąży do budowania organizacji uczącej się, a więc inteligentnej, zdolnej do funkcjonowania i rozwoju w ramach zmiennych warunków otoczenia zewnętrznego i wielokierunkowego transferu samej wiedzy.

Jak można zatem zauważyć, powinno to być zadanie strategiczne, gdyż właśnie w perspektywie długofalowej może stworzyć i wykreować tak naprawdę nową organizację. Niewątpliwie wymaga zmiany nie tylko sposobu myślenia o kierowaniu organizacją czy sprawowaniu w ramach jej stanowisk określonych ról społecznych, lecz także, a może przede wszystkim, dba o człowieka i państwo (finansowane przecież przez podatników). Korzyści z takiego stanu mogą być wielorakie, jak np.: poprawa innowacyjności w zakresie tworzenia nowych rozwiązań organizacyjno-legislacyjnych, zwiększenie dostępności wiedzy, wsparcie współpracy i komunikacji w celu organizacyjnego uczenia się czy wreszcie stworzenie wartości dodanej i przewagi konkurencyjnej z inwestycji w niematerialne aktywa, tj. pracowników wiedzy.

Cała praca w tej materii wymaga jednak przezwyciężenia naturalnego oporu ludzkiego związanego z negatywnym podejściem do wszelkich zmian, zaburzających dotychczasowy ład organizacyjny. Niezbędne w tym celu jest przedstawienie ze strony zarządzających rzetelnych informacji na temat wdrażanej strategii, przyjęcia konstruktywnej krytyki i uprzedzeń o trudnościach, propagowania szerokiej płaszczyzny widzenia, poszukiwania wiodących zwolenników i przeciwników zmian (powierzając im role funkcyjne), umiejętnego rozłożenia zmian w czasie i odpowiedzialnego podejścia kadry zarządzającej, związanego także ze zmianą kadry kierowniczej wszędzie tam, gdzie jest to konieczne i wynika z pobudek czysto merytorycznych, a nie osobistych.